



Waarom zoveel projecten mislukken (deel 1)

Het valt niet te ontkennen: projectleiders¹ hebben een lastige klus. Ze moeten de specifieke inhoud van het project dat ze leiden begrijpen en ook de vaardigheden van projectmanagement beheersen. In het eerste deel van deze tweedelige serie worden de basiselementen van projectmanagement behandeld en welke valkuilen hierbij kunnen optreden. In het tweede deel worden mogelijkheden tot verbetering geboden en wordt dieper ingegaan op de menselijke kant van projectmanagement als kritische succesfactor.



J.W. Vernhout*

Een projectleider moet politieke en persoonlijke belangen met elkaar in evenwicht brengen, binnen een strak tijdschema en zonder het budget te overschrijden. Kortom, een projectleider lijkt soms een beetje op een scheidsrechter tijdens een wedstrijd: als je het goed doet, merkt niemand je op. Maak je echter een fout, dan word je door iedereen aangewezen als de verantwoordelijke.

Oorzaak falen

Doelmatig projectmanagement vereist een persoon (projectleider) met de juiste vaardigheden, ervaring, en talent. Het vereist ook toewijding van de mensen die betrokken zijn bij de uitvoering van het project. Degenen die erdoor worden beïnvloed en degenen die moeten goedkeuren. Maar bovenal vereist projectmanagement van de projectleider dat deze resultaten produceert. Het komt erop neer dat projectmanagement draait om het doen van 'dingen' en ervoor zorgt dat andere mensen die dingen doen op een gestructureerde en doelgerichte manier.

Ligt hier dan de mogelijke oorzaak

van het feit dat zoveel projecten uiteindelijk falen of is er meer aan de hand? De cijfers van niet succesvolle projecten stemmen niet hoopvol. Naar schatting blijft slechts 55 procent binnen budget, 45 procent binnen de tijd en van slechts 30 procent worden de vooraf bepaalde doelstellingen ook echt gerealiseerd. Over IT-projecten doet zelfs het verhaal de ronde dat ze twee keer langer duren dan gepland, twee keer zoveel geld kosten als begroot en dat ze slechts de helft opleveren van hetgeen was afgesproken. Helaas zijn over technische projecten geen exacte gegevens bekend, maar zeker van de grote projecten lezen we regelmatig dat het niet zo loopt als men had gedacht.

Ondanks de vele voorbeelden die we wellicht allemaal kennen van projecten die niet goed zijn gegaan, hoeft projectmanagement niet per definitie een negatieve exercitie te zijn. Er zijn ook projecten die worden afgerond binnen budget, binnen de geplande tijd en met de gewenste resultaten. En de projecten die mislopen resulteren meestal niet in de ramp zoals wel eens wordt voorgesteld. De voorbeelden uit de praktijk kunnen we eerder aangrijpen om de typische problemen aan te geven waarmee projectleiders dagelijks worden geconfronteerd.

Maar natuurlijk ook om praktische hulpmiddelen te geven hoe je die problemen zou kunnen voorkomen en om de effecten ervan te beperken.

Waarmee starten?

Wanneer het onderwerp projectmanagement ter sprake komt in het bedrijfsleven, zien veel mensen automatisch schema's, budgetten, Gantt charts (tijdschema's of balkendiagram) en softwarepakketten voor zich die de planning automatiseren. Dat is slechts een gedeelte van het totale plaatje. Hoewel deze hulpmiddelen vaak een integraal onderdeel uitmaken van projectmanagement, zijn er andere, belangrijkere processen en ideeën die ten grondslag liggen aan een met succes geleid project.

Laten we om te beginnen eens kijken naar de basisdefinitie van een project. Een project bestaat uit een geheel van met elkaar verbonden activiteiten, die binnen een beperkt budget en binnen een bepaalde tijd (begin en eind) moeten zijn afgerond en is meestal eenmalig van aard. Er is altijd een reden, behoefte of noodzaak voor het ondernemen van een project en die zijn voor ieder project anders. Hier volgen enkele typische voorbeelden van projecten:



* J.W. Vernhout is adviseur/trainer bij Kepner-Tregoe

	Geeft antwoord op de vraag
Project Definitie Maak projectomschrijving Ontwikkel doelstellingen Ontwikkel Work Breakdown Structure Bepaal benodigde middelen	Wat ? Waarom? Hoe ? Waarmee en hoeveel?
Project Planning Wijs verantwoordelijkheden toe Bepaal volgorde Maak tijdschema Plan middelen Bescherm het plan	Wie? Welke volgorde? Wanneer? Wie, wat, wanneer? Wat als...?
Project Uitvoering Start implementatie Monitor project Wijzig project Afsluiting en evaluatie	Klaar om te starten? Hoe gaat het? Aanpassen? Hoe ging het?

Figuur 1. Overzicht van de projectmanagement-methode

- het bouwen van een productie-fabriek;
- het ontwikkelen van een nieuw product;
- het aanpassen van een installatie om de capaciteit te verhogen;
- het installeren van technologie voor het stroomlijnen van werkzaamheden;
- het uitbreiden van de klantenservicemogelijkheden;
- het upgraden van de telecommunicatie;
- het verhuizen van een kantoor van de ene naar de andere locatie;
- het implementeren van een nieuw onderhoudsbeheersysteem.

Het uiteindelijke doel van een project is het realiseren van de gewenste resultaten of het voldoen aan een behoefte binnen de toegewezen tijd en kosten. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met een beperkte hoeveelheid mensen en middelen.

Methodische vaardigheden

Veel technici hebben of krijgen tijdens hun werk te maken met projecten. In sommige gevallen hebben ze ooit de theorie van projectmanagement geleerd tijdens hun opleiding of in een cursus. Of men gebruikt de methode die in de loop der jaren in het bedrijf is ontstaan op basis van 'best-practice'. Met name in grote ondernemingen heeft projectmanagement de aandacht gekregen die het verdient en worden medewerkers opgeleid en krijgen ze ondersteuning bij het toe-

passen van de methode. Over het algemeen kenmerkt iedere projectmanagement-methode zich door een aantal fasen of processtappen waarmee wordt aangegeven wat gedaan moet worden en hoe dit te doen. In dit artikel zullen wij ons beperken tot de kern van projectmanagement waarin we de volgende stappen onderscheiden:

- Project Definitie
- Project Planning
- Project Uitvoering

Project Definitie

In de Project Definitie worden de projectdoelstellingen verduidelijkt, worden de benodigde activiteiten en resultaten bepaald en wordt onderzocht welke middelen vereist zijn om het project te voltooien. De projectverantwoordelijke begint het project door afspraken te maken met de opdrachtgever over duidelijke en haalbare doelstellingen. Deze stap is belangrijk; als de opdrachtgever van tevoren nadenkt over zijn doel(en) en hoe deze het best zouden kunnen worden bereikt via een project, dan heeft dit een positieve invloed op het resultaat en het verloop van het project. In de praktijk blijkt dat we in deze stap de minste energie steken, omdat we zo snel mogelijk aan de slag willen met de uitvoering.

Project Planning

In de Project Planning worden de verantwoordelijkheden voor de verschil-

lende activiteiten vastgelegd, de volgorde en de tijdsplanning van de werkzaamheden bepaald en er wordt nagedacht over manieren om het plan te beschermen en te verbeteren. Door een projectleider uit te rusten met de vaardigheden die nodig zijn voor het managen van een project en voor het onderhandelen over middelen met functionele managers of leveranciers, plaatst de opdrachtgever de projectleider in een positie dat hij zijn werk naar behoren kan doen. Essentieel is verder het project te communiceren naar de rest van het bedrijf. Een projectleider en het team daarentegen hebben de taak om de tijd te nemen om zich formeel voor te bereiden op zaken die fout kunnen lopen. Wanneer er problemen ontstaan, zijn ze daar tenminste op voorbereid. Dit heeft echter wel invloed op de tijdsplanning en op het budget. De ervaring leert dat mensen meestal te positief zijn in het bepalen van de doorlooptijd en de tijd die nodig is voor het opleveren van resultaten. Als projectverantwoordelijke is dit iets om rekening mee te houden, zodat de planning tenminste realistisch en uitvoerbaar is.

Project Uitvoering

In de Project Uitvoering worden de geplande werkzaamheden uitgevoerd, die vervolgens worden gecontroleerd en waar nodig aanpast om het project op de rails te houden. Deze stap van het project wordt afgesloten met de formele beëindiging van het project en een evaluatie. Het controleren en aanpassen van een projectplan tijdens de uitvoering vereist echter veel meer dan het op een rijtje zetten van lastige kwesties en problemen. Alles in deze stap van projectmanagement slaat terug op de voorbereiding. Beseft u hoe succesvol een project kan zijn als het op een doelmatige wijze wordt gedefinieerd en gepland? Want boven alles geldt dat het succes afhangt van de voorbereiding en dat je zonder de voorbereiding verzekerd bent van een mislukking.

Projectleiders denken vaak dat zij duidelijk hebben aangegeven wat zij verwachten van projectmedewerkers en worden vervolgens teleurgesteld door tegenvallende resultaten. De meeste ervaren projectleiders hebben

gemerkt dat zij niet vaak genoeg of niet duidelijk genoeg communiceren of met genoeg mensen die bij het project betrokken zijn. Dus wat moet een onervaren projectmanager doen? Hoe gaat hij of zij om met de sociale kant van projectmanagement of met de mensen? Welke vaardigheden moet hij of zij hebben om ervoor te zorgen dat de juiste mensen worden gevraagd om aan het project deel te nemen?

Wat dacht je van het actief managen van de prestaties van de projectmedewerkers? Je kunt niet om het menselijke aspect van projecten heen. Hoe goed gedefinieerd het project ook is en hoe technologisch geavanceerd de hulpmiddelen voor projectmanagement ook zijn. Projectmanagement komt er per slot van rekening in feite op neer dat je ervoor zorgt dat mensen zaken gedaan krijgen. Wanneer je het project op tijd en binnen het budget wilt opleveren, dan zul je een relatie moeten opbouwen met deze mensen en op een effectieve wijze moeten leiding geven. Maar verwar het managen van mensen in projecten niet met de traditionele 'manager-werknemer'-relatie.

Succesvol presteren

Het managen van mensen in een projectomgeving betekent tijdelijke maar duidelijke omstandigheden creëren die het mogelijk maken dat mensen succesvol kunnen presteren. Dit betekent dat de projectleider de activiteiten van iedereen die bij het project betrokken is, motiveert en stimuleert. Hiervoor moet de projectleider zich een aantal belangrijke leiderschapsvaardigheden eigen maken zoals: luisteren, vragen stellen, motiveren, verantwoordelijkheid nemen, kennis delen, consequent handelen, evenwicht vinden tussen geven en nemen, leren van fouten, het team betrekken

bij het oplossen van problemen, het maken van keuzen en het delen van succes. Deze vaardigheden vereisen aandacht en tijd, teneinde de beste resultaten te kunnen bereiken.

Pas op

Ondanks het feit dat we inmiddels weten hoe een project moet worden opgezet, gepland en uitgevoerd. Maar ook dat we rekening moeten houden met de menselijke kant van projectmanagement, gaat het toch nog vaak mis. En terwijl de meeste projecten worden gestart met goede bedoelingen en met de beste intenties, ontstaan er tijdens en na afloop van het project vaak problemen. Denk bijvoorbeeld aan (contractuele) conflicten, frustratie bij (project-)medewerkers, opdrachtgevers die extra geld beschikbaar moeten stellen om het einddoel te halen, onopgeloste problemen en niet gehaalde doelen.

Onderstaande lijst is het resultaat van vele jaren van onderzoek en ervaring in het managen van zowel succesvolle als niet zo succesvolle projecten. Onderzoek dat al in het begin van de zeventiger jaren werd uitgevoerd door NASA en andere bedrijven, brachten eigenschappen aan het licht van niet succesvolle projecten, die tegenwoordig nog steeds geldig zijn.

Moeilijkheden met een relatie tot het resultaat

- starten van het project zonder een duidelijk gedefinieerde reden voor het uitvoeren van het project;
- onduidelijkheid over de precieze doelstellingen en resultaten;
- onvoldoende duidelijk gedefinieerde taken/resultaten;
- uiteindelijke kwaliteit voldoet niet aan gestelde eisen/wensen;
- tegenzin om het project te beëindigen.

Moeilijkheden met betrekking tot tijd en geld

- geen accurate inschatting van de projectkosten;
- onzekere beschikbaarheid van middelen tijdens het gehele project;
- geen doelmatige planning- en beheerstechnieken;
- niet inbouwen of houden aan GO/NO GO beslissingen (milestones);
- te weinig aandacht besteedt aan risicoanalyse.

Moeilijkheden met betrekking tot mensen en organisatie

- het selecteren van de verkeerde projectmanager;
- gebrek aan ondersteuning door het management;
- onvoldoende of juist te veel betrokkenheid van de opdrachtgever;
- niet tijdig realiseren dat de veranderende projectomgeving het project beïnvloed;
- een projectteam zonder relevante kennis en vaardigheden;
- onduidelijke rolverdeling en bevoegdheden;
- communicatieproblemen;
- vooruitschuiven van problemen en beslissingen.

De kern van projectmanagement zit niet in een standaardoplossing van deze valkuilen, maar in de consequente toepassing van een afgesproken methodiek tijdens de uitvoering van het project en aandacht hebben voor de menselijke kant van projecten. Naast kennis, tijd en middelen vereist dit ook discipline en geduld. Het is dan ook goed om niet de illusie te hebben dat de 'problemen' in projecten binnenkort verdwenen zijn. De werkzaamheden van de projectleider kunnen een stuk aangenamer worden en de projectresultaten zullen beter zijn als alle betrokkenen op de hoogte zijn van de valkuilen. Beter nog als ze de mogelijkheden gebruiken om ze te voorkomen of in ieder geval de gevolgen te beperken. Hierover meer in het volgende nummer van Maintenance Management. ■

1. In dit artikel is consequent gekozen voor het woord projectleider. In de praktijk wordt projectmanager en projectleider echter door elkaar gebruikt.

'Wanneer je een schip wilt bouwen breng dan niet alleen de mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk in te delen. Maar leer de mensen verlangen naar de eindeloze zee'

Antoine de Saint-Exupery

