



Waarom zoveel projecten mislukken (deel 2)

Nog te vaak worden de oorzaken van problemen tijdens de uitvoering van projecten, gezocht in bijvoorbeeld het ontbreken van de juiste software of het niet of minimaal gebruiken van andere technieken die resultaat beloven. Het succes van projectmanagement zit niet alleen in het (her-)kennen van de meest voorkomende valkuilen, maar het in werkelijkheid durven aanpakken ervan. Om te beginnen een aantal missers met een relatie naar het resultaat

J.W. Vernhout*



Als meest belangrijke valkuil komt steeds naar voren: het ontbreken van een duidelijke doelstelling en het verwachte resultaat. Dit is echter niet uniek voor projecten want ook bijvoorbeeld bij vergaderingen, bijeenkomsten en gesprekken ontbreekt nog te vaak een duidelijke doelstelling. Bovendien wordt niet van te voren gesproken over het verwachte resultaat. Soms is het gewenste resultaat niet eens bekend, omdat er nauwelijks over is nagedacht. In andere gevallen worden de doelstellingen met opzet onduidelijk gehouden zodat vooral de opdrachtgever alle ruimte houdt te kunnen wijzigen. Deze onduidelijkheid hoeft niet per se fout te zijn, mits zowel projectleider (en team) als opdrachtgever(s) zich hiervan bewust zijn. Uit de praktijk blijkt dat het formuleren van doelstellingen en resultaten zeker in complexe situaties ook als (deel-)project kan worden aangepakt. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een pakket van eisen voor een nieuwe productielijn, een nieuw softwarepakket of een uitbrei-

ding van een fabriek. De grote vraag is wie er moeten worden betrokken bij het helder krijgen van de doelstellingen en de resultaten. Een standaard antwoord is niet voor handen maar denk in ieder geval aan:

- opdrachtgever
- projectleider
- projectteam
- aandeelhouders
- klanten/gebruikers
- experts (zowel intern als extern)

Fundament project

Een tweede valkuil is de beschrijving van taken/resultaten voor de verschillende deelnemers in het project. De activiteitenlijst ofwel resultaten-

lijst van een projectplan, ook wel Work Breakdown Structure (WBS) genoemd, is in veel gevallen onduidelijk omschreven. Toch is de WBS het fundament van een project dat wordt gebruikt om de resultaten van de verschillende werkpakketten vast te leggen en hiervan de kosten in te schatten. Vervolgens kan de WBS worden gebruikt om een planning te maken en uiteindelijk als middel worden gehanteerd om de voortgang tijdens de uitvoering van een project te kunnen monitoren. Het eerste aspect is dat de omschrijving van de werkpakketten te vaag is en bestaat uit activiteiten zonder dat beschreven is welk resultaat moet



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

Meestal

Project rapportage schrijven

Monteren bordes

Plaatsen schakelkast

Beter is

Project rapportage bijgewerkt, iedere woensdag met behulp van template PM12-X
Bordes gemonteerd volgens specificatie AX89.V3
Schakelkast gemonteerd volgens tekening nummer EL-S-MK12-034

Figuur 1. Omschrijving werkzaamheden

Vergeeten kosten

- Kosten voor levensonderhoud bij ‘verplaatsen’ van medewerkers;
- Apparatuurkosten voor het uitvoeren of speciale metingen;
- Licentie, vergunning of kosten voor certificering;
- Kosten voor spoedbestellingen;
- Overwerk;
- Documentatie en rapportage;
- Additionele training van medewerkers;
- Geplande aanpassingen;
- Kosten van communicatie.

Figuur 2. Frequent vergeten kosten

worden opgeleverd. En dat terwijl projecten juist in het leven worden geroepen om resultaten op te leveren. Een tweede aspect is dat de omschrijving van de werkpakketten gebaseerd is op aannames en percepties die niet of onvoldoende worden getoetst. Het gevolg is dat het resultaat niet aan de verwachting voldoet of erger nog, dat het tegenovergestelde wordt bereikt. Een eenvoudige oplossing ligt voor de hand namelijk, formuleer de omschrijving van het werkpakket in het format ‘zelfstandig naamwoord + voltooid deelwoord’ (figuur 1). Voordeel is ook nog eens dat hiermee direct een checklist wordt gecreëerd. Eveneens is het zinvol om het gewenste resultaat specifiek en meetbaar te omschrijven. Vergeet uiteindelijk niet om met de uitvoerende te verifiëren of het gewenste resultaat ook werkelijk begrepen is. De projectleider krijgt dan wat hij vraagt en de uitvoerende weet duidelijk wat hij/zij moet opleveren. De WBS is het communicatiemiddel bij uitstek tijdens de definitie, planning en uitvoering van het project en het dient daarom ook helder en duidelijk te zijn voor alle betrokken partijen.

Grove schatting

Iedereen die ervaring heeft met projecten weet dat het gebeurt of dat het gaat gebeuren. Een niet accurate kostenschatting leidt tot een budget dat ontoereikend is om alle verwachtingen waar te maken, met een ontevreden gevoel aan het einde van het project. Enerzijds hebben we hier te maken met een bewust gestuurd proces en anderzijds overkomt het ons. Met een gestuurd proces wordt bedoeld dat in feite iedereen weet of beseft dat bij aanvang van het project de uiteindelijke kosten en de door-

looptijd hoger zullen uitvallen. Echter als het werkelijk benodigde budget opgenomen wordt in de projectaanvraag of de opdrachtformulering, is de kans groot dat het project niet of later wordt gestart of dat bepaalde delen moeten worden geschrapt. Een actueel voorbeeld is de uitspraak van minister Peijs over de HSL-tunnel: ‘Als ik de beslissing nu had moeten nemen, was er waarschijnlijk geen tunnel gekomen.’ Toch moeten we constateren dat deze werkwijze nog dagelijks wordt toegepast. Als we eenmaal gestart zijn, durft toch niemand het project te stoppen. Alhoewel deze werkwijze niet bewust wordt afgewezen, is het wel noodzakelijk dat opdrachtgever en projectleider zich van dit gestuurde proces bewust zijn.

De andere variant is dat geen zorgvuldige kostenschatting wordt gemaakt of dat grote uitgaven moeten worden gedaan om resultaten te realiseren die vergeten waren. Wederom is de WBS een hulpmiddel waarbij voor elk werkpakket in ieder geval de vraag gesteld moet worden: Wat hebben we nodig aan kennis en vaardigheid, faciliteiten, materiaal, apparatuur en overige speciale middelen om elk gewenst (deel-)resultaat te bereiken?

Mijlpalen project

Over planningen wordt wel eens gezegd dat ze gemaakt worden om te kunnen wijzigen. En inderdaad, in werkelijkheid wordt een planning altijd aangepast. Dit is ook niet te vermijden omdat niet alles in het project te voorspellen is. Een hulpmiddel om de planning tijdig bij te sturen, is het inbouwen van milestones of beslismomenten in de planning. Milestones hebben tot doel om momenten in te bouwen waarop beslissingen worden genomen, meervoudige afhankelijkheden samen komen of belangrijke resultaten moeten worden opgeleverd. Milestones zijn dus in feite de mijlpalen in een project waarop deelplanningen kunnen worden gemaakt. Neem deze momenten en de bijbehorende bijeenkomst dus op in uw planning. Een ander aspect in de planning is dat te weinig aandacht wordt besteed aan het analyseren van toekomstige risico’s en kansen, voor-ons-uit-denken dus.

De Chinese filosoof Confucius zei ooit dat voor alles geldt dat succes afhangt van voorbereiding en dat je zonder voorbereiding verzekerd bent van een mislukking. Gelukkig heeft hij niet altijd gelijk. Echter in essentie zegt hij hier dat we ons moeten voorbereiden op dingen die anders gaan dan gepland, ofwel potentiële problemen. Hiervoor adviseer ik een methode die tamelijk rationeel is in de werkwijze, maar niet kan worden uitgevoerd zonder creativiteit, betrokkenheid en kennis van het project en het onderwerp. In figuur 3 staan de belangrijkste stappen van de Potentiële Probleem Analyse.

Preventieve maatregelen

Omdat we optimistisch zijn in de planning blijkt het niet eenvoudig om die onderdelen te vinden waar pro-

Potentiële Probleem Analyse

1. Identificeer onderdelen in het plan waar problemen verwacht worden of waar de problemen een uiterst negatieve invloed hebben op het succes.
2. Identificeer de specifieke problemen die zich kunnen voordoen.
3. Maak een lijst met de waarschijnlijke oorzaken (let op meervoud) van deze problemen.
4. Plan acties die voorkomen dat de waarschijnlijke oorzaken zich voordoen.
5. Plan acties die deel uitmaken van een noodplan voor het geval dat de problemen zich toch voordoen.
6. Pas het projectplan aan door de acties erin op te nemen.

Figuur 3.

blemen het eerst op zullen treden. Denk hierbij aan: Waar hebben mogelijke problemen de grootste invloed op het plan voor wat betreft tijd, kosten en resultaten ofwel:

- Waar is het werk het meest gecompliceerd?
- Waar wordt iets nieuws uitgeprobeerd?
- Waar zullen nieuwe medewerkers ingezet worden?
- Waar heeft u in het verleden fouten gemaakt?
- Waar worden verantwoordelijkheid gedeeld of is deze onduidelijk?

Denk in eerste instantie aan preventieve maatregelen die eenvoudig kunnen worden genomen om oorzaken en daarmee het probleem, te voorkomen. Wanneer het effect van een potentieel probleem echter op de tijd, de kosten of het resultaat dermate groot is dat het project(en) in gevaar komt, zorg dan in ieder geval voor een noodplan of gevolgbestrijdende maat-

nauwelijks meer iets realiseert vanuit de gedachte dat de opdrachtgever toch altijd iets op te merken heeft. Het laat zich raden welk gevoel er ontstaat bij de projectleider over zijn rol. Anderzijds zijn er ook opdrachtgevers die volstrekt geen interesse tonen, geen beslissingen willen/durven nemen en niet vechten voor het belang van het project. Het is van groot belang voor de projectleider om goed af te stemmen met de opdrachtgever wat zijn rol zal zijn tijdens het project. Figuur 4 kan de projectleider en de opdrachtgever helpen om de rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen te verduidelijken.

Aandacht projectomgeving

Hoe solide een projectplan ook is opgezet, het is altijd gebaseerd op informatie van dat moment. Een van de weinige zekerheden voor een projectleider is dat de omgeving/omstandigheid van het project verandert. De Griekse filosoof Heraclitus

Hoe kan een projectleider er voor zorgen dat hij zich bewust is van de veranderingen in zijn omgeving? Reflectie, regelmatig achteroverleunen, maar ook het vragen van feedback is een goede mogelijkheid. Feedback geven en ontvangen is trouwens niet eenvoudig. In de dagelijkse praktijk hoor ik vaak dat feedback als *soft* en *voer voor psychologen* wordt ervaren. Uit de praktijk blijkt dat goede feedback bijdraagt aan betere resultaten en een betere werksfeer, hetgeen niet alleen het project maar ook het bedrijf ten goede komt.

Tot besluit

In dit tweedelige artikel, waarvan u het eerste deel in het vorige nummer van *Maintenance Management* heeft kunnen lezen, zijn een aantal belangrijke elementen van projecten aan bod geweest. Vanzelfsprekend zijn er ook elementen onderbelicht of zelfs onbehandeld. Het succes van projecten hangt voor een groot deel af van de discipline waarmee de beschikbare technieken, methodes en andere hulpmiddelen worden toegepast. De andere belangrijke succesfactor in projecten is de mens. Laten we dus vooral communiceren in heldere en eenduidige taal, zodat we elkaar kunnen verstaan en begrijpen en gericht actie kunnen nemen. Als laatste wil ik Ludwig Wittgenstein citeren: 'Die dingen die het meest belangrijk voor ons zijn, zien we niet doordat ze zo simpel en herkenbaar zijn.' ■

'Over planningen wordt wel eens gezegd dat ze gemaakt worden om te kunnen wijzigen'

regelen. Soms kan dit leiden tot extra kosten en werkzaamheden, maar vergeet niet dat dit de kans op succes vergroot. Denk eens aan de invoering van de euro. Wat had mis kunnen gaan? Welke noodplannen of verschillende scenario's zijn er gemaakt die achteraf misschien niet nodig zijn geweest?

Rol opdrachtgever

Ieder project heeft een opdrachtgever. Soms is de werkelijke opdrachtgever niet bekend, in dit geval ga ik er vanuit dat hij dat wel is. Een bekende valkuil is een opdrachtgever die ofwel te sterk betrokken is bij de uitvoering van het project of juist het tegenovergestelde. Een opdrachtgever die zich steeds bemoeit met details geeft naar het team en de projectleider het signaal dat hij ze toch niet echt vertrouwt. Het gevolg zal zijn dat de uitvoerenden uiteindelijk vóór iedere activiteit goedkeuring vragen aan de opdrachtgever. De projectleider wordt hierbij regelmatig gepasseerd. Een ander effect kan zijn dat het team

was nog explicieter. Hij is bekend van de uitspraak 'Panta Rhei' (alles stroomt) waarmee hij wilde zeggen dat alles in beweging is. Zelfs al lijkt het op het eerste gezicht niet zo te zijn.

Do

- Op de hoogte zijn van de voortgang en weten waar je met het project naartoe wilt
- Zorg voor de juiste middelen
- Support en coach de projectleider
- Stem de mate van controle goed af om zekerheid te minimaliseren en verantwoordelijkheid te maximaliseren
- Ondersteun bij het oplossen van problemen en projectwijzigingen
- Herken de weerstand tegen het project en toon continue je vertrouwen
- Organiseer en stimuleer gewenst gedrag

Don't

- De dagelijkse leiding overnemen van de projectleider
- Wijzigen van de scope zonder de juiste mensen erbij te betrekken
- Negeren of afzetten tegen bestaande processen / regels / goede voorbeelden
- Voortrekken van het project zonder rekening te houden met de portfolio
- Belonen van ongewenst gedrag
- Verwachten van de projectleider dat hij alle moeilijkheden, kwesties en blokkades voor zijn rekening neemt, ook al zegt hij dat hij dat kan
- Middelen ergens anders inzetten dan overeengekomen

Figuur 4. Opdrachtgever checklist