

De menselijke factor in projectmanagement

Performance System helpt People Management in projecten

Steeds meer projectmanagers komen tot de conclusie dat de prestatie van hun medewerkers als factor in het projectresultaat aan belang wint. Een methode kan helpen om People Management te integreren in Project Management.

De keuze aan projectmanagementmethoden is groot en varieert van wereldwijde standaards als Prince2 en PMBOK tot zelf ontwikkelde systematieken voor specifieke organisaties. Ze zijn vaak vormgegeven als handboek waarin de methode beschreven wordt in termen van doelstellingen en randvoorwaarden en ook de structuur van de projectorganisatie, de rapportage, de financiële aspecten, et cetera aan de orde komen. Bij de uitvoering van projecten wordt tevens grote waarde gehecht aan de rapportages die als hulpmiddel gebruikt kunnen worden voor kwaliteitsbewaking, informatievoorziening en financiële overzichten.

Naast een systematiek voor het managen van het project is het van groot belang om aandacht te schenken aan het leidinggeven aan mensen. In algemene managementfuncties ligt de nadruk op het leidinggeven aan medewerkers en de resultaten die zij moeten behalen. Voor de functie van projectmanager en de keuze van projectleiders wordt in hoofdzaak gekeken naar kennis van de methode en te weinig naar de kwaliteiten om *people management* in praktijk te brengen. Projectmanagement wordt wel beschouwd als afgeleide van algemeen management. Zou het dan ook niet logisch zijn als er binnen

het vakgebied van projectmanagement meer en betere aandacht is voor het leidinggeven aan projectmedewerkers? Gelukkig komen uit de praktijk steeds meer signalen dat het leidinggeven aan medewerkers één van belangrijkste factoren is voor het slagen van het project.

Performance System

Slechte projectresultaten worden al snel toegeschreven aan fouten of slecht functioneren van één of meer medewerkers. Onderzoek heeft echter uitgezonden dat 85 % van de performanceproblemen van projectmedewerkers te wijten is aan de omgeving waarin zij hun werkzaamheden uitvoeren. Het beïnvloeden van die performance is niet eenvoudig en zeker geen vraagstuk dat alleen voor projectmanagers speelt. Ook managers in een lijnorganisatie worstelen met dit probleem. Projectmanagers hebben echter te maken met extra complexiteiten, zoals de onbekendheden bij nieuwe projecten, de wisselende samenstelling bij werkuitlevering, de relatief korte doorlooptijd en de deelname van medewerkers aan meerdere projecten.

Zoals een projectmanager een methodiek gebruikt voor het technisch managen van het project zijn er ook hulpmiddelen voor het managen van de performance van medewerkers. Een

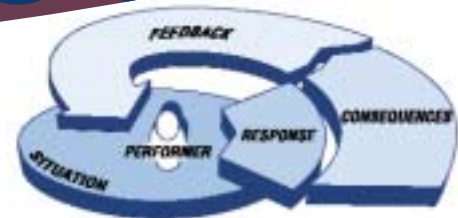
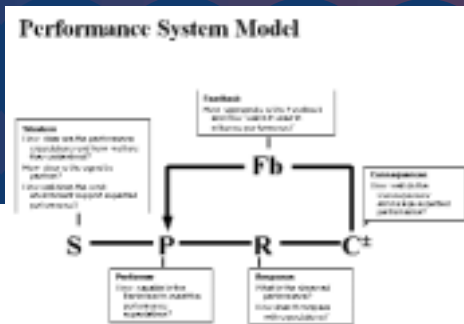
praktische methode hiervoor is een model dat in de jaren zeventig door Kepner-Tregoe ontwikkeld is. Dit model bevat alle componenten van performance en wordt daarom ook het 'Performance System' genoemd. In dit artikel geef ik de voorkeur aan de Engelse woorden *performer* en *performance*. Performance refereert aan 'een optimale uitvoering' van 'zij die functioneren, iets uitvoeren of presteren'. Het Performance System wordt gebruikt om het gedrag van individuele of groepen medewerkers te beschrijven, te analyseren en te beïnvloeden. Tevens wordt het gebruikt bij het samenstellen van teams, het stimuleren van teamwork en het verkrijgen van commitment bij de projectorganisatie. Het in dit artikel beschreven model en de praktijkvoorbeelden zijn toegespitst op projectmanagement. Het model is echter toepasbaar op allerlei soorten bedrijven en is geschikt voor alle niveaus in de organisatie.

Vijf hoofdcomponenten

Het Performance System bestaat uit vijf hoofdcomponenten:

Situatie: De directe projectomgeving of achtergrond waarin de performer zijn of haar werkzaamheden uitvoert; de performanceverwachtingen, een signaal om te presteren en de werkomgeving.

auteur: Jan willem Vernhout, Kepner-Tregoe



Performer: De medewerker of groep waarvan resultaten in een project verwacht worden.

Respons: Het waargenomen gedrag of de acties van de performer.

Consequenties: De effecten die de performer ervaart van het uitvoeren van projectwerkzaamheden en die de kans vergroten of verkleinen dat hetzelfde gedrag nogmaals wordt waargenomen.

Feedback: De informatie die de performers ontvangen over de wijze waarop ze hun werkzaamheden uitvoeren.

Het systeem kan gebruikt worden als analyse-tool om te ontdekken waarom het gedrag dat verwacht werd niet bereikt is. Als de oorzaak gevonden is, kunnen vervolgens maatregelen genomen worden om het probleem op te lossen. Een praktijkvoorbeeld:

Situatie: Een projectmanager verwacht van zijn vijf deelprojectleiders elke vrijdag om 15:00 uur een voortgangsrapport.

Performer: De deelprojectleiders hebben ruim voldoende kennis van en ervaring met de werkzaamheden van het deelproject.

Response: De projectmanager merkt dat één van de vijf projectleiders zijn voortgangsrapportage geregeld niet op tijd klaar heeft.

Consequenties: De projectmanager kan tijdens de wekelijkse stuurgroepverga-

dering geen accurate stand van zaken geven over de deelprojecten. De deelprojectleider zelf is niet aanwezig bij de stuurgroepvergadering en merkt dus in eerste instantie niets van de gevolgen van het te laat aanleveren.

Feedback: De projectmanager probeert het gebrek aan informatie op te vangen door in de stuurgroep te melden dat er geen bijzonderheden te melden zijn over het deelproject waarvan hij geen voortgangsrapportage heeft. Toch is hij niet tevreden en besluit een gesprek aan te gaan met de deelprojectleider om hem uit te leggen wat het gevolg is van het ontbreken van zijn voortgangsrapportage.

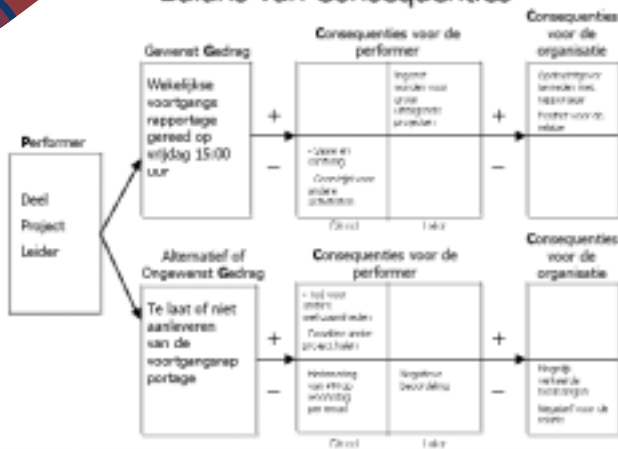
De deelprojectleider vertelt dat hij een computer moet delen met een collega (die niets met zijn project te maken heeft). Er is geen andere computer beschikbaar. De projectmanager kan het probleem oplossen door een extra computer in te zetten voor zijn deelprojectleider. In termen van het Performance System: Hij zorgt voor extra middelen die de omgevingsfactoren verbeteren, zodat de deelprojectleider zijn werk naar behoren kan uitvoeren. Hiermee zijn de drie elementen van de 'Situatie' ingevuld: de projectomgeving (o.a. de extra computer), de performanceverwachtingen (wekelijkse voortgangsrap-

portage) en het signaal om te presteren (iedere vrijdag om 15:00 aanleveren). De deelprojectleider heeft sindsdien zijn rapportages op tijd klaar en de projectmanager kan goed voorbereid de stuurgroepmeeting bijwonen.

Problemen voorkomen

Had de projectleider de beschreven situatie kunnen voorkomen? Waarschijnlijk wel, maar toch komen dit soort situaties nog dagelijks voor. Het Performance System biedt ook de mogelijkheid om gebruikt te worden als ontwerp-tool. In dat geval wordt het gewenste gedrag van een performer (groep of individu) beschreven als uitgangspunt en worden de elementen van het Performance System ingevuld met behulp van een vragenlijst. Een belangrijk onderdeel is het nadenken over de consequenties van zowel het gewenste als ongewenste gedrag, zoals dat door de performer ervaren worden. Dit wordt ook wel 'Balance of Consequences' genoemd. In de figuur op pagina 17 is e.e.a. schematisch weergegeven. Voor een deelprojectleider die zorgt dat zijn rapportages op tijd klaar zijn, bestaat de kans dat de waardering op langere termijn resulteert in het mogen doen van grotere, uitdagender projecten. Het regelmatig niet of te laat opleveren van zijn rapportage leidt daarentegen tot een

Balans van Consequenties



negatieve beoordeling. Het schrijven van een voortgangsrapportage wordt echter vaak als saai en eentonig ervaren (1) terwijl de tijd die daarvoor nodig is ook gebruikt kan worden voor het halen van deadlines van andere projecten (2). Een nadere bestudering van de 'Balance of Consequences' leert dat de deelprojectleider op de korte termijn geen positieve consequentie ervaart van zijn gewenste gedrag, maar wel een negatieve consequentie van zijn ongewenste gedrag in de vorm van een wekelijkse herinnering. De projectmanager zou er goed aan doen hier eens over na te denken om zodoende goed gedrag te stimuleren.

Toepassing in de praktijk

Voor Elan Corporation, een biofarmaceutisch bedrijf, zijn de projectresultaten van wezenlijk belang voor de totale effectiviteit van de organisatie. Omdat de projectmedewerkers primair in een lijnfunctie verantwoordelijkheid afleggen, maar in verschillende projecten door de gehele organisatie ingezet worden, is de projectperformance nóg belangrijker. Niet alleen de projectresultaten worden geëvalueerd, maar ook de performance van de projectmedewerkers. Zij worden beoordeeld op: het behalen van het verwachte resultaat, budget en de tijdsplanning; het

managen van en het omgaan met medewerkers binnen het project; het verbeteren van de kennis en vaardigheden van projectmanagement. Met behulp van het Performance System zijn praktische hulpmiddelen (o.a. beoordelingsformulieren) ontwikkeld die ingezet worden om het gedrag en de ontwikkeling van de medewerkers objectief te kunnen beoordelen en stimuleren.

Bij de start van een project wordt aan iedere performer duidelijk gemaakt wat de individuele performancedoelstellingen en -verwachtingen daarvan zijn. De voortgang van het project wordt bewaakt op basis van deze specifieke verwachtingen. Het geven van tijdige en relevante feedback wordt vereenvoudigd en gestimuleerd doordat iedereen precies weet waar hij/zij op beoordeeld wordt. De vruchten die zowel de projectmedewerker als de projectmanager hiervan plukken, is dat zij zich kunnen richten op de vraagstukken die echt relevant zijn. Hier is alleen de relatie projectmanager-projectmedewerker genoemd, maar het model wordt ook toegepast in de relatie projectmanager-projectsponsor en projectsponsor-stakeholders.

Stimuleren en presteren

Het motiveren van projectmedewerkers

is niet bijzonder voor een projectorganisatie. Echter, als medewerkers uit de lijnorganisatie worden ingezet in projectteams kan men zich afvragen wat de motivatie is van deze projectmedewerkers. Door het creëren van een juiste projectomgeving met duidelijke instructies (Situatie), het stimuleren van gewenst gedrag (Consequentie) en het geven van relevante terugkoppeling (Feedback) zal men eerder geneigd zijn om gemotiveerd de juiste bijdrage te leveren aan het project.

De gewenste resultaten binnen het gestelde budget en de tijdsplanning. Om dit doel te kunnen bereiken, hebben veel (technische) projectmanagers goede methoden en hulpmiddelen ter beschikking. Veel minder hebben ze de vaardigheid en methoden om aan projectmedewerkers leiding te geven, terwijl die de activiteiten moeten uitvoeren. Het Performance System heeft zich hiervoor als succesvolle methode bewezen en het vertalen ervan in praktische hulpmiddelen kan zeker een bijdrage leveren aan het verbeteren van de prestaties van de medewerkers. Het systeem biedt een helpende hand bij het evalueren en managen van alle elementen die het gedrag van projectmedewerkers beïnvloeden.