

“Geloof als voorwaarde voor succes”

‘In maths and logic puzzles, it is enough to get a right answer. Real life is different because values are involved.’ – Edward de Bono¹

De vraag waarom inhoudelijk correct uitgevoerd projectmanagement toch kan leiden tot een teleurstellend resultaat, roept een tweede vraag op: Waar is de beoordeling van het eindresultaat, het ‘product’, op gebaseerd?

Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen aandachtsgebieden van ICT-projectmanagers, vaak technisch-inhoudelijk gericht, en de uiteindelijke beoordeling door het cliëntgebied die juist gebaseerd is op de gebruikswaarde van het product. Omvangrijke investeringen en uitgebreide mogelijkheden op het gebied van hulpmiddelen, technieken en methoden ten spijt, blijken de bekwaamheid van de projectmanager en de kwaliteit van informatie en communicatie doorslaggevend voor het succes van een project. De mate waarin de projectmanager weet ‘geloof’ in het projectproduct te genereren geldt als belangrijke succesfactor.

ZACHTE KENMERKEN

De inhoud van het project buiten beschouwing gelaten, worden projectleiders bovenal aangesteld op grond van hun deskundigheid en kwalificaties. Kennis en ervaring op het gebied van methoden, technieken en projectbestuur zijn dan ook belangrijke aspecten die juist hem of haar geschikt maken voor het geven van inhoud aan een project. Voor het opbouwen van die kwaliteiten zal elke projectleider zich dan ook inzetten. Projectmatig werken vergt van de projectleider echter meer dan die technisch-inhoudelijk gerichte instelling: niet alleen de harde en meetbare (zichtbare) kenmerken die tijdens het project tot stand komen bepalen het resultaat, ook de zachtere (voelbare) kenmerken zijn van invloed. Deze stelling vraagt wat nadere uitleg.

De vruchten van projectmanagement, ofwel de kwaliteiten van de feitelijke producten, zijn te meten in termen van acceptatiegraad en gebruiksvriendelijkheid. Acceptatie van het product komt tot stand in het proces van omvorming en implementatie, terwijl de vorm van het product, het zichtbare eindresultaat, de gebruiksvriendelijkheid bepaalt.

Een voorbeeld (1)²

Jan is projectleider bij Intermezzo b.v., een telemarketingbureau. Zijn taak is, een nieuw systeem op te zetten voor optimaal relatiebeheer. Nadat de opdrachtgever, de commercieel directeur van het bedrijf, zijn wensen kenbaar heeft gemaakt gaat Jan aan de slag. Zijn projectplan en het uiteindelijke voorstel worden goedgekeurd door Henk, de commercieel directeur. Henk is blij dat hij Jan in de arm heeft genomen: het voorstel ziet er prachtig uit en Jan heeft duidelijk kennis van zaken. Enthousiast informeert Henk de rest van de directie over de plannen van Jan. Ook zij zijn ingenomen met het voorstel, met dit systeem zal Intermezzo voorop lopen in de branche. Twee weken later krijgen de medewerkers van Intermezzo via e-mail bericht: vanaf volgende week zal het nieuwe systeem in werking treden. Alle medewerkers dienen op maandagochtend aanwezig te zijn voor een workshop om met het systeem om te leren

¹ Ontleend aan “Lessons Learned Workshop – findings report; September 25-26 1992”, Institute for Project Management Development Europe

² Het gegeven voorbeeld is fictief. De situatie en gebruikte namen hebben geen bedoelde relatie met de werkelijkheid.

gaan. Het bericht komt voor de medewerkers volledig uit de lucht vallen: het project was hen volledig onbekend, en wat was er mis met het huidige systeem?

Tijdens de workshop op maandagochtend krijgt Jan het zwaar te verduren. De mensen die met het nieuwe systeem aan de slag moeten, en dat is vrijwel het voltallige personeel, geven hem de wind van voren. Van de workshop komt weinig terecht: het personeel heeft veel vragen (waarom, hoe, wat, en waar zijn mijn oude bestanden gebleven?) en stelt zich behoorlijk vijandig op.

Die middag heeft Jan een laatste bespreking met de voltallige directie. ‘s Ochtends hebben zij het systeem al verkend, en ze zijn zeer te spreken over de gebruiksvriendelijkheid (‘overzichtelijk en snel!’). Jan meldt dat het personeel veel weerstand liet blijken, omdat zij zo laat waren geïnformeerd. “Maar ik begin morgen bij een andere klus, dus ik hoop dat jullie er zelf uit komen.”

Het project van Jan was in die zin succesvol, dat hij een technisch en inhoudelijk goed product heeft afgeleverd. Hij voldeed aan de eisen die door Henk werden vastgesteld: binnen de gestelde tijd en binnen het budget leverde Jan een goed product. Het mag echter duidelijk zijn dat hij een belangrijk deel vergat: hoe betrek ik de toekomstige gebruikers van het product bij het project, zodat zij dit systeem willen en kunnen gebruiken?

Wanneer we kijken naar de acceptatiegraad bij de gebruikers van het systeem, is het project geenszins succesvol. Er moet nog heel wat gebeuren voordat het personeel vertrouwd is met het systeem en het prettig vindt om ermee te werken. En dat zullen óók de klanten van Intermezzo merken!

Bovenstaand voorbeeld is niet uit de lucht gegrepen. In de praktijk blijkt, dat projectmanagers onder druk een lagere prioriteit toekennen aan ‘zachte’ kenmerken als het creëren van geloof, acceptatie en enthousiasme voor het te realiseren eindresultaat van een project.

Bovendien kan niet vaak genoeg worden benadrukt dat bij elk project mensen betrokken zijn, en dat elke verandering reacties oproept.

Den Nieuwenboer en Veltman³ onderscheiden drie basis-succesfactoren van een project:

Inhoud	De harde, meetbare kenmerken als doelen, ontwikkelingen, activiteiten en informatie, voornamelijk vorm gegeven door de kennis en ervaring van de manager.
Proces	Zachte kenmerken als acceptatie, wil en geloof die bepaald worden door intuïtie, (communicatieve) vaardigheden en ervaring van de manager.
Vorm	Afstemming op de organisatiecultuur, met name van belang voor aanvang van het project en bij de presentatie van het resultaat.

Hiermee wordt het succes van een project van een bredere definitie voorzien dan uitsluitend ‘voldoen aan gestelde (inhoudelijke) eisen binnen tijd- en geldlimieten’. Succes is veel meer afhankelijk van de tevredenheid van het cliëntgebied, dat wil zeggen opdrachtgever en gebruikers. Zij beoordelen de gebruikswaarde van het project: in hoeverre is het product voor het cliëntgebied bruikbaar, in de zin van het kunnen én willen gebruiken van het product.

De gebruikswaarde van een product is dus sterk afhankelijk van het geloof dat het cliëntgebied heeft in een product: de wil of wens om een product te gaan gebruiken komt voort uit enerzijds vertrouwen in de projectmanager en anderzijds in het al dan niet inzien van (persoonlijke) bruikbaarheid van het gebodene. Het cliëntgebied moet, met de

³ “Veranderkundig perspectief van informatiemanagement; organisatie-ecologisch denken en klantgericht veranderen”, drs. A. den Nieuwenboer en ing. Th.F.M. Veltman RI, Samson 1993

projectmanager en de opdrachtgever, geloven in de haalbaarheid en praktische toepasbaarheid van het geboden (belofde) projectresultaat.

Dit houdt voor veel projectmanagers een mentaliteitsverandering in: sociale en communicatieve kwaliteiten zijn van doorslaggevend belang, boven technisch-inhoudelijke kwaliteiten. Aandacht voor informatie en communicatie binnen en rondom een project stelt hoge eisen aan de projectleider; het is zijn taak een milieu te creëren voor een balans tussen harde en zachte kenmerken van het eindproduct.

De concentratie op het inhoudelijke aspect is begrijpelijk, het resultaat is dan immers achteraf goed meetbaar. Die natuurlijke neiging om succes af te meten aan harde en meetbare factoren komt veelal voort uit de onzekerheid van projectmanagers omtrent hun aanpak en capaciteiten. Jammer is, dat het daar vaak bij blijft: de knikkers krijgen alle aandacht, maar het spel wordt verwaarloosd.

VERTROUWEN GENEREREN

De projectmanager functioneert op de grens tussen project en omgeving en heeft aldus een interne en externe oriëntatie. Intern geldt dat het team moet worden aangestuurd en de technisch-inhoudelijke kwaliteit van het product moet worden gewaarborgd, extern zal een goede gebruikswaarde moeten worden gerealiseerd, niet in de laatste plaats door de relatie tussen project en omgeving helder en inzichtelijk te houden.

De basis van leiderschap in een veranderende omgeving is de capaciteit om – binnen de organisatiecultuur van de opdrachtgever - geloof te genereren ten aanzien van het te bereiken resultaat en de wijze waarop dat kan worden bewerkstelligd. Geloof is vertrouwen, en naarmate de projectleider als persoon, als deskundige en als manager vertrouwen wint, krijgt hij meer en betere informatie⁴, inbreng vanuit het cliëntgebied en aldus draagvlak.

De basis leggen voor het vertrouwen in een project, in de aanpak daarvan en in de projectleider zelf, vergt tijd. Deze investering brengt zijn waarde echter ruim op, wanneer we kijken naar de oorzaken van mislukte operaties: inadequaat projectmanagement en gebrek aan communicatie leveren in de meeste gevallen problemen op.

Voorbeeld 2

Evert geniet een goede reputatie als projectmanager in complexe reorganisaties, veelal in de ICT-sfeer. Zo werd hij dan ook gevraagd om een moeizaam verlopend project binnen Emtra, een grote speler in de logistieke sector, onder zijn hoede te nemen. Met veel enthousiasme werd hij ontvangen, eindelijk zou het project goed gaan lopen. De werkplek van Evert bevond zich in het hoofdkantoor van Emtra, het epicentrum van de reorganisatie. Met veel gemak wist hij zich in informele sfeer op de hoogte te houden van allerlei lopende zaken, meningsverschillen en het draagvlak voor te nemen beslissingen. Evert werd als projectmanager aanspreekpunt voor de organisatie over het lopende project en de organisatorische veranderingen die daarnaast gepland werden.

Na een jaar werd het project op een andere locatie geplaatst, wat de informele sfeer van contacten met betrokkenen haast onmogelijk maakte. Met de afstand in letterlijke zin nam ook de afstand in figuurlijke zin toe: de betrokkenheid ten aanzien van het project werd minder, het vertrouwen in de projectmanager daalde evenredig. Onvoldoende ruimte voor directe communicatie en eilandvorming binnen het managementteam maakten de speelruimte voor de projectmanager aanzienlijk kleiner. Het verleggen van prioriteiten naar inhoudelijke zaken is dan geen goede keus, aangezien het draagvlak voor de besluitvorming ontbreekt.

⁴ Vrij naar “Information, Organization and power. Effective management in the knowledge society”, D.E. Zand, McGraw-Hill Book Company 1981

DEUREN OPENSTELLEN

Aandacht voor procesaspecten van het project, het creëren van enthousiasme en vertrouwen, betekent niet dat projectleiders zich een verdedigende rol ten aanzien van het project moeten aanmeten. De belangrijkste factor in effectief communiceren is het inlevingsvermogen van de communicator: aandacht voor de denk- en werkwijze van de ander. Begrip voor elkaars standpunten en wederzijdse acceptatie is de eerste stap naar verbetering van de gebruikswaarde van het product.

De mensen die betrokken zijn bij het project moeten zich gewaardeerd voelen, en de context van de activiteiten en hun bijdrage blijven zien. In de lijn zullen de doelstellingen en de waarde van het project duidelijk zichtbaar moeten worden gemaakt, opdat ook daar de voedingsbodem blijft bestaan voor samenwerking en synergie. Relatiemanagement is dan ook een van de voorwaarden voor het creëren van draagvlak.

De gebruikswaarde van een product wordt verder bevorderd wanneer het cliëntgebied:

- De noodzaak van een project erkent
- Betrokken wordt bij de verkenning van alternatieve oplossingen
- Ervan overtuigd is dat zijn inbreng van invloed is op de aanpak, inhoud en vorm van het project
- Voldoende tijd heeft om gewenning aan het veranderen te realiseren en onrust te voorkomen

In de praktijk betekent dit voornamelijk veel luisteren. Toets regelmatig of het project op de juiste weg is, of er nog geloofd wordt in het project, indien mogelijk middels klankbord of discussiegroepen. Ook betekent het de middenmanagers stimuleren om de medewerkers regelmatig zelf te informeren over de stand van zaken en dat niet over te laten aan projectleider of -voorlichter. De effectiviteit van de boodschap van de lijnmanager is aanzienlijk groter dan die van de projectleider.

Natuurlijk biedt een project niet in elke fase de flexibiliteit om medespraak op hoofdlijnen te bieden, aangezien eisen aan consistentie en helderheid gesteld worden. Uitgangspunten van een project kunnen niet zonder consequenties worden aangepast; de invulling die daaraan wordt gegeven wel.

TOT BESLUIT

‘Je moet eenvoudigweg zo krachtig geloven in wat je doet, dat je geloof werkelijkheid wordt.’ –Anita Roddick over leiderschap⁵

Wil, geloof en vertrouwen zijn voorwaarden voor het welslagen van elk project. Toepassen van methoden en technieken om de technisch-inhoudelijke kant van het project invulling te geven mag nooit als doel op zich gelden. Wanneer methoden voorschrift worden voor de aanpak, worden hoofdzaken vertroebeld. De invloed van communicatie, of juist het gebrek aan communicatie, is groot: het genereren van vertrouwen en draagvlak voor de uitvoering van het project staat of valt met de aandacht die projectleiders en lijnmanagers aan communicatie en informatievoorziening schenken.

⁵ “Body & Soul. Eerlijk zakendoen, het succesverhaal van Anita Roddick en de Body Shop”, Anita Roddick, Contact 1992

Er is al veel geschreven over projectmanagement. Dit artikel pretendeert niet de oplossing te bieden voor organisatorische of procesmatige problematiek, maar wil wel de aandacht vestigen op het belang van sociale en communicatieve vaardigheden van de projectleider. Nadenken over de rol van communicatie binnen een project biedt geen instant-oplossing voor problemen die zich voordoen, maar kan wel veel problemen voorkomen.

Auteurs:

Theo Veltman heeft een ruime ervaring als projectleider en interimmanager.

Linda van Strien is studente HEAO-Communicatie in Eindhoven, zij houdt zich bezig met kwaliteit van (geïntegreerde) communicatie en informatievoorziening.

Met dank aan:

Commentaar op eerdere versies is geleverd door A.F.J. van der Haagen RI (CSC), drs. S.B.Luitjens (Expertisecentrum) en Ir. C. Bakker (DTO). Met speciale dank aan prof. dr. A. Kranendonk RA, die inmiddels helaas is overleden.