

Projectmanagers: hoe ziet uw sleutel eruit voor het integrale bedrijfssucces?



Foto's van boven naar beneden

1. Jkvr. drs. Sonja Stern

*Auteur artikel, directeur Ambition Academy
Stern begeleidt in het Executive
MBA programma financial professionals en
projectmanagement professionals*

2. Kim Peiter Jørgensen

*CEO van Rovsing Management,
Kopenhagen. www.rovsing.dk*

Boek: Beyer and Jørgensen 2008

Collaborative Engineering

*Nevenactiviteit: Associate professor aan
Copenhagen Business School, Organisation
Performance.*

3. Casper van den Wall Bake

CMC (Ooa, NGL, IM register).

*www.bakkenist.nl. Organisatie adviseur en
(verander- en programma-) manager, met
als specialisme veranderingen als gevolg van
de invoering van ICT systemen.*

4. Drs. Aart P. Simons MBA

Informatie- en ICT manager,

www.bakkenist.nl

*Organisatie deskundige en Transformational
coach.*

Ambities zijn het luxe vertrekpunt voor veranderingen en succes. Sonja Stern, directeur van Ambition Academy werkt samen met directeuren en projectmanagers op het moment dat zij een belangrijke stap zetten bij de realisatie van hun ambities. Door hun keuze voor een Executive MBA programma investeren zij in hun kennis en vaardigheden om de accelerator te kunnen zijn voor veranderingen en ontwikkeling van hun eigen organisatie.

Voor directeuren is het, vanuit hun rol in een organisatie, helder waarom zij een sleutelpositie hebben om succes en de bijbehorende veranderingen te begeleiden. Sonja Stern vroeg aan Aart Simons, Casper van den Wall Bake en Kim Peiter Jørgensen hoe zij kijken tegen de rol van projectmanagers bij de realisatie van integrale bedrijfssuccessen.

Succes uit zich onder andere door groei van organisaties. Kim Peiter Jørgensen heeft een uitgesproken visie op groei van organisaties. Samen met Sonja Stern investeert hij in visieontwikkeling op dit gebied voor het EMBA en Alumniprogramma van Ambition Academy.

Growth is what every owner of corporation or any executive would want for the organisation – or so one might think. In real terms this is far from being the case. People have a tendency to believe very strong growth is unusual and even unhealthy. Yet it has been repeatedly demonstrated that some organisations are capable of repeated growth vastly above average organizations. Collins & Porras: Built to Last is well known, but also an increasing number of so called gazelle organisations lie above 25% growth – annually. For years. These are not only small companies, indeed there seems no correlation between size of the organisation and its sustained growth.

Why is this not part of the agenda of every organisation? One issue is skill level in organisation – only organisations with a high general skill level seem capable of reaching further as found by Ernest & Young, (Beyer og Ambeck, 1999 Veje til Fornylsen). Particularly critical is the skill level in management. If managers do not believe in the growth option and continuously hammer this into the organisation, then it is unlikely much will be achieved. It is critical to develop the organisation continuously improving performance, adaptiveness, robustness. A strategic perspective is needed at the same time as we need to survive and thrive today.

How do we achieve sustained high growth?

Obviously one has to demonstrate razorsharp crisis management and general governance. And we need a strong ability to exploit situations. These two aspects seem somewhat contradictory. We should set very ambitious goals often considered unrealistic and achieve these goals, identify where the bottlenecks and weak points are to pressure proof our organisation. If we set a target that increase performance 5% we will reach 5%. If we set a target that increase performance 75% we may only reach 55% - but that is much better than the original 5% and it forces innovation into the organisation. And constant focus on detail and concentration on the real, common objectives of the organisation. There is no time or possibility to politicizing in such companies, only to achieve this project management is essential. Project management in the widest sense including Portfolio management, Program management and risk management supporting and enhancing corporate strategy. If we are not strict in this respect nothing long lasting will be achieved. Succesvolle projecten dragen bij tot realisatie van de bedrijfsdoelstelling. Om dit succes te verankeren in organisaties en de bijborende veranderingen te managen adviseren Aart Simons en Casper van den Wall Bake projectmanagers hun opdrachtgevers scherp te houden. Stellig geven zij beiden aan dat de *Business Case óók moet worden gebruikt als management tool om het effect op lange termijn te borgen*. Aart Simons doceert Informatiemanagement bij Ambition Academy en is samen met Casper van den Wall Bake partner van adviesorganisatie Bakkenist N.V. (www.bakkenist.nl)

Van den Wall Bake en Simons stellen dat projectmanagers lange termijn KPI's in de Business Case opnemen om het nastreven van het effect van het project als hoogste prioriteit bij de opdrachtgever neer te leggen. De opdrachtgevers moeten niet alleen worden beoordeeld op het hebben van een goed idee of het initiëren van een project, maar op het uiteindelijke duurzame effect van dat goede project!

Beide heren roepen projectmanagers op om bescheiden te zijn met het naar zich toetrekken van verantwoordelijkheden die niet de hunne zijn. Leaders zijn per definitie de baas en moeten sturen op de hoofdlijn. Permanent moeten ze zich ervan vergewissen dat de verantwoordelijkheidstructuur wordt nagekomen zoals die is afgesproken!



Van den Wall Bake:

"De Business Case wordt zelden gebruikt om een programma of project te managen; laat staan voor de beoordeling van de opdrachtgever."

Het maken van een Business Case volgens de PRINCE2 methode is langzamerhand usance geworden. Om eerst gestructureerd na te denken over de kosten en de verwachte baten voordat wordt begonnen met een project heeft zo zijn voordelen. Is het de opdrachtgever oprecht te doen om de lange termijn verandering, zou hij de Business Case niet alleen als start document voor een project moeten beschouwen, maar ook als management tool. Als blijkt dat doelstellingen niet gehaald kunnen worden, moet dit direct worden besproken met alle stakeholders en de Business Case zonodig aangepast. Vanuit zijn eindverantwoordelijkheid voor een project, kan de opdrachtgever eisen dat in de Business Case het gewenste effect van de verschillende fases van het veranderingsproces worden gekwantificeerd in meetbare KPI's. Zo moet er dus ook een KPI zijn om het effect van de verandering te meten voor de (middel)lange termijn.

De belangrijkste aspecten waarop een project worden gemanaged zijn; scope, kwaliteit, tijd en budget. In de praktijk zijn de aspecten tijd en budget makkelijk meetbaar en kwaliteit en scope eerder meetbaar op de (middel)lange termijn. Als een project niet verloopt zoals beschreven in de Business Case, ontstaat er

boeiend spanningsveld tussen de opdrachtgever en projectmanager. De eerste wil die de geschetste verwachtingen nakomen om gezichtsverlies te voorkomen en de tweede ziet de realiteit van de tegenvallers onder ogen maar kan en mag geen keuze maken. In de onderhandeling tussen opdrachtgever en projectmanager om tot een oplossing te komen zijn tijd en geld vaak niet flexibel, maar scope en kwaliteit wel. Vaak worden functionaliteiten (scope) "tijdelijk" geschrapt en de inpassing met andere processen (kwaliteit) wordt met een "work-around" opgelost. Vervolgens lijkt iedereen tevreden omdat alle korte termijn KPI's worden gehaald en op tijd en binnen budget "het project" kan worden opgeleverd. Het besef dat de aanpassingen invloed hebben op de acceptatie zal pas bij de oplevering blijken of nog later.

Kans op succes op lange termijn wordt vergroot als de projectmanager de gelegenheid neemt om de opdrachtgever te wijzen op de consequenties als zo'n KPI niet wordt gehaald.

Van den Wall Bake stelt tevens dat **Belangrijke keuzes voor de aanpak van een project moeten worden genomen door de opdrachtgever. De projectmanager moet alternatieven geven waaruit de opdrachtgever kan kiezen.**

Bij de start van een project krijgt de projectmanager het vertrouwen van de opdrachtgever om het project uit te voeren binnen de

gestelde kaders. Pragmatiek en de wens om snel te beginnen (eager to please) zullen veel druk leggen op de projectmanager om snel een Plan van Aanpak (PvA) te ontwikkelen. Keuzes voor de manier van aanpak worden soms intuïtief gemaakt op basis van emotie en persoonlijke voorkeur van de leden van het project. Ondanks dat de opdrachtgever wordt betrokken bij het ontwikkelen van het PvA, zal het hem niet altijd duidelijk worden welke consequenties de verschillende keuzes hebben. Een reflectie over de verschillende aanpak scenario's en de lange-termijn effecten daarvan is niet altijd in het belang van de projectmanager.

Integraal organisatiesucces zou worden verankerd wanneer de projectmanager zich bescheiden opstelt en de opdrachtgever (veelal de Board of Directors) de keuze laat voor beslissingen die een belangrijke impact kunnen hebben op de aanpak van het project. Dit kan bijvoorbeeld door de opdrachtgever niet een PvA te geven, maar een aantal verschillende alternatieven met de bijbehorende onderbouwing. Hierdoor is een eenvoudige goedkeuring tijdens een vergadering met een overvolle agenda niet mogelijk; de opdrachtgever moet de tijd nemen en zich inleven om een keuze te kunnen maken. De beslissing wordt dan genomen op het juiste niveau waardoor ook commitment ontstaat bij de opdrachtgever; de opdrachtgever wordt gedwongen om niet passief op de tribune te blijven zitten maar om actief mee te doen.

Aart Simons benadrukt de management drives van de verschillende stakeholders. Er zijn verschillende belangen te onderkennen en Simons adviseert om altijd een stakeholders analyse te doen voordat het projectplan (Project Initiatie Document in termen van PRINCE2) wordt afgerond. Een stakeholders analyse zal het krachtenveld in kaart brengen dat gevormd wordt door alle belanghebbenden bij het project en de uitkomsten ervan. Een stakeholders analyse identificeert de invloed die de belanghebbenden kunnen hebben op de resultaten van het project.

In de ogen van Simons wordt succes ook vergroot door een waarde analyse van de management drives van de direct betrokkenen. De waarden matrix (Hans Versnel en Hans Koppenol) onderkent een zestal dominante stijlen (Inspirator, Groepsleider, Ondernemer, Regelaar, Machtsgeörienteerde leider en Vader). Groepsleiders verbinden mensen, leggen contacten, zoeken draagvlak. Regelaars denken in structuren, organiseren,

Projectmanagers: hoe ziet uw sleutel eruit voor het integrale bedrijfssucces?

(vervolg)



creëren zekerheden. Vriendschap is voor een regelaar iemand die afspraken nakomt; vriendschap voor een groepsleider elkaar en anderen helpen.

Veel conflicten in een project zijn terug te voeren op interpretatie en daarmee op de kenmerkende management drives van de betrokkenen. Veel van de ons bekende methodieken willen met name structureren. Methodisch projectmanagement dwingt welhaast een militaristische benadering op en -gegeven de verschillende stijlen- zal onherroepelijk tot conflict leiden. Het onderkennen van management drives is een zeer belangrijke succesfactor bij het in tijd, binnen budget en met de gewenste resultaten uitvoeren van een project of programma.

In inspirerende gesprekken met deze professionals herkent Sonja Stern de noodzakelijke aandacht voor de verschillende partijen die betrokken zijn bij projecten en hun uiteenlopende belangen. De verschillen zijn niet alleen terug te vinden in hun verantwoor-

delijkheden in relatie tot organisatiedoelstellingen maar zeker ook verschillen door persoonlijke kenmerken en karakters.

Het juist bewustzijn hiervan en die diversiteit aan de voorkant opzoeken, geeft een stukje zekerheid om de grilligheid te kunnen managen tot succes. Succes zo erkent Kim Peiter Jørgensen wordt vaak inzichtelijk door groei. Hij vertelde Stern dat alleen een hele bewuste reden dit niet te doen, de juiste focus.