

Praktijktips om vastgelopen projecten weer in beweging te krijgen

Project- management vanuit de loopgraven



|||| De afgelopen jaren berichtten de media regelmatig over mislukte ict-projecten. Tweede Kamercommissies evalueren belangrijke projecten die volledig zijn vastgelopen. Voordat de betrokkenen muurvast zitten in de loopgraven, het water hun tot de lippen is gestegen en ze uiteindelijk tot overgave zijn gedwongen, is ergens in de tijd vaak een herijking of herstart van het project overwogen. Nu is de projectmanager 'natuurlijk schuldig' voor de ontstane situatie en een opvolger krijgt de opdracht om de boel weer in beweging te brengen. Succes is nog haalbaar, de onderliggende businesscase is namelijk nog valide, maar wat is de te volgen strategie? Dit artikel biedt een aantal praktijktips, deels onderbouwd vanuit verschillende theoretische kaders, die de projectmanager kunnen helpen om het project weer vlot te trekken en succesvol te maken (en te houden).

De nieuwe projectmanager is net binnengekomen en iedereen kijkt hem of haar verwachtingsvol aan: wat blijft zoals het was en wat gaat er veranderen? Een ongeschreven regel is dat een leider honderd dagen krijgt om af te rekenen met het verleden en de benodigde verandering in gang te zetten (zie: 'Veranderende leiders: de eerste honderd dagen, en dan verder' van Steven ten Have, Wouter ten Have en Huub Haverhals). Deze honderd dagen zijn zeer bepalend voor de verdere afloop. Het is aan de projectmanager om deze periode goed te gebruiken om orde op zaken te stellen, want na afloop is het 'zijn/haar' project, zonder excuses!

Visie

Van groot belang is het hebben van een visie: hoe gaat het project weer succesvol worden? Effectief veranderen kan namelijk alleen met het beoogde einddoel voor ogen. Stephen Covey beschrijft dit als eigenschap twee in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Deze visie wordt het best in een geschreven stuk neergelegd met hierin de nieuwe opzet van het project, de nieuwe afspraken met opdrachtgevers(s) en projectmedewerkers in tijd, geld en kwaliteit. Ook een nieuwe governance met de beschreven taakverdeling hoort hierbij. De visie van de projectleider vertaalt zich hoe dan ook in een visie voor een team en een aanpak die nodig is om tot een succesvol eindresultaat te komen. Het is een mix van hergebruik en veranderingen.

Hergebruik

Hergebruik van wat is neergezet en leren van de gemaakte fouten kunnen helpen bij het vervolg. Met een overzichtelijk beeld van het slagveld en een duidelijk plan waar de legers naartoe moeten, is het als alwetende krijgshoofd misschien verleidelijk om gehakt te maken van je voorgangers. Toch gaat dat niet zelden om ervaren en hoogopgeleide professionals, die onder enorme druk in moeilijke omstandigheden ook met hart en ziel gestreden hebben om het project succesvol te laten verlopen. Misschien lijkt het uiteindelijk behaalde resultaat wel onsuccesvol, maar is het een wereldprestatie van formaat gezien de tweewegbrengende omstandigheden. En natuurlijk zijn er (veel) fouten gemaakt, maar er zijn ook goede dingen bereikt.

Veranderingen

De huidige situatie herbergt naast herbruikbare zaken waarschijnlijk ook kasten met lijken. Het advies aan de projectleider: zoek ze op, durf ze te openen en maak ze leeg. Zorg hierbij voor het verschaffen van (additionele) zekerheid aan de opdrachtgever en stakeholders, bijvoorbeeld in de vorm van het inroepen van extra expertise of kwaliteitsaudits. Heb hierbij zeker ook oog voor het oplappen van mogelijk verstoorde onderlinge verhoudingen. Hardnekkige ruziezoekers of dwarsliggers mogen het team verlaten. Kotter is daar heel duidelijk in: "*Remove obstacles*". Alleen dan ontstaat er een solide fundament om op verder te bouwen. Dit verder bouwen betekent veranderen. Het is namelijk vrij naïef te denken dat de nieuwe projectleider op dezelfde wijze kan afmaken wat de hoogopgeleide voorgangers eerder niet is gelukt. Wil je een beter eindresultaat dan moeten er dingen anders, want "als je doet wat je altijd al deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg" (Johan Crujff). Maar waar te beginnen? In grote projecten in complexe omgevingen is het doorvoeren van grote complexe veranderingen een enorme opgave en de uitwerking van een verandering

■■■■ Houd veranderingen niet alleen klein, maar vooral eenvoudig

laat zich erg moeilijk voorspellen. Eet liever de olifant in kleine stukjes. Een pakket met meerdere behapbare veranderingen is nodig om af te dalen van de ruïnes van de voorganger tot de stabiele gedroomde eindsituatie. Belangrijk is de veranderingen niet alleen klein, maar vooral eenvoudig te houden – 'keep it simple' – en daarmee haalbaar en toepasbaar. Hierbij past een kortcyclische aanpak, waarbinnen gezamenlijk de uitwerking van veranderingen wordt geëvalueerd en de volgende veranderstap wordt bepaald. Hierdoor blijft het project flexibel en ontstaat er een cultuur van leren, veranderen en vertrouwen die nodig is om succesvol te worden en te blijven. Dit maakt het ook mogelijk om in te spelen op onvoorziene omstandigheden (Manifesto for Agile

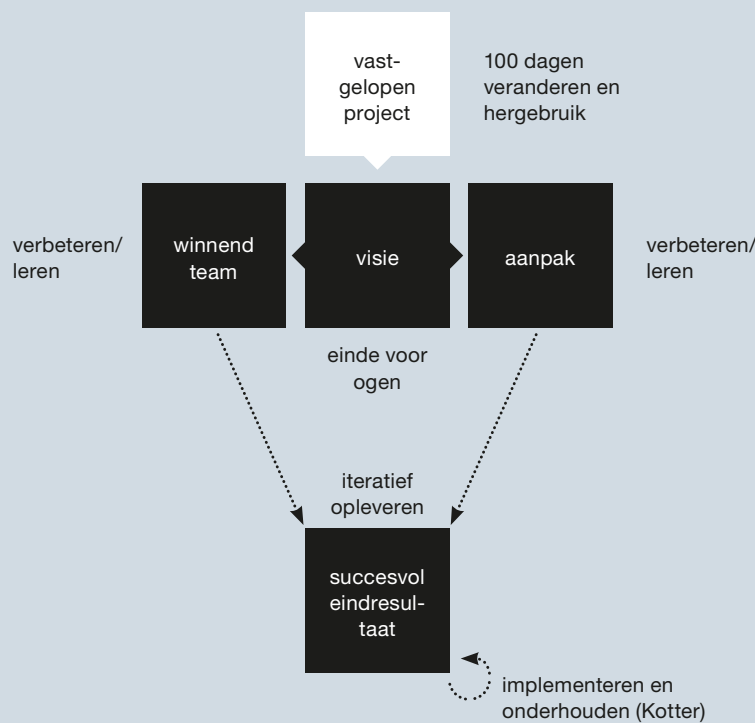
Software Development: 'Responding to change over following a plan') die onherroepelijk optreden. Onderschat hier vooral niet de kracht van het continu bereiken van resultaten; iedere behaalde verandering vergroot het vertrouwen van het team en zijn omgeving.

Aanpak

In de te volgen aanpak is het van groot belang grip te krijgen op de te leveren werkvoorraad. Ook hier dient de olifant weer te worden opgedeeld in kleine stukjes en is een resultaatgedreven aanpak cruciaal. Werkpakketten als zogenaamde *vertical slices* helpen hierbij. Een *vertical slice* is een subset van het totale eindresultaat, die kan worden gezien als een volledig deelproduct. Dit deelproduct is opgebouwd uit alle/meerdere technische componenten vanuit meerdere/alle technische lagen van de totale oplossing. Het deelproduct doorloopt bij voorkeur alle ontwikkel-fasen, van ontwikkelomgeving naar productieomgeving. Daarmee wordt een breed scala van de benodigde technische en organisatorische onderdelen van een project geraakt. Door meerdere van deze *vertical slices* te ontwikkelen worden deze onderdelen veelvuldig geoefend en waar nodig verbeterd. Resultaten worden continu behaald (en gevierd) en er ontstaat een bodemsituatie waarop kan worden teruggevallen als tegenvallers optreden. Stel dat de totale oplossing is verdeeld in tien *vertical slices*; als het niet mogelijk blijkt alle tien de slices te realiseren, lukt het misschien wel om er zeven of acht te realiseren, waardoor altijd een werkend eindproduct ontstaat. Dit in tegenstelling tot *horizontal slices* waarbij afronding van de laatste slice cruciaal is voor het leveren van de totale oplossing en daarmee het slagen van het project.

Winnend team

Uiteindelijk draait het allemaal om het team dat de strijd moet leveren, een projectleider is uiteindelijk zo goed als zijn team. In het boek *Beautiful Teams* van Andrew Stellman en Jennifer Greene, beschrijven ervaren teamleiders hoe doorslaggevend de kennis, kunde en spirit van het projectteam zijn voor het eindresultaat. De hoogste prioriteit voor een projectleider is daarmee het creëren en koesteren van een uitgebalanceerd team en een prettige werksfeer. Hierbij hoort een cultuur van fouten mogen maken, inspraak, duidelijkheid, humor en niet ➤



Figuur 1. De strategie om een vastgelopen project vlot te trekken.

te vergeten: vertrouwen. Een goede projectleider spreekt daarom, met respect, de waarheid en brengt de problemen en risico's op tafel. Hij/zij vraagt van zijn mensen elkaar te helpen en eventuele tegenstrijdige belangen te respecteren. Hij/zij zorgt voor een werkdruk die stevig is maar wel langdurig vol te houden en committeert zich alleen aan haalbare doelen.

||||| Een goede projectleider spreekt, met respect, de waarheid

Bij het aantreden van een nieuwe projectleider is de teamspirit soms niet goed, omdat mensen elkaar negatief benaderen en bang zijn voor afstraffingen bij fouten. Er heerst een afrekencultuur en mensen roepen elkaar 'ter verantwoording' als er ergens iets niet goed gaat. Een ommezwaai naar een positieve sfeer door middel van een

goede teamspirit is essentieel. Een expert die altijd gelijk moet krijgen of een opdrachtgever die het team negatief beïnvloedt, dient te worden geneutraliseerd. Het advies aan de projectleider: vervang de expert en sta als projectmanager voor je team zodat je als middelman je team uit de wind kan houden. Besef dat het team verder gaat dan alleen de manschappen waarvoor je direct verantwoordelijk bent. Opdrachtgever, eindgebruiker en kwaliteitsbewaker, ze vechten allemaal mee in de gezamenlijke strijd.

Succesvol eindresultaat

Een veldslag verloren maar de oorlog gewonnen. Al het leed dat is geleden wordt vergeten bij het halen van de finish. Misschien doodoeners voor wie dat nooit heeft mogen ervaren, maar niemand vergeet meer een project dat eerst dreigend ten onder leek te gaan maar uiteindelijk glorieus is afgerond. Glimmende gezichten van trots en lovende woorden over de inzet. Jaren later spreekt de projectleider nog steeds met voldoening over die periode waarin de 'machine ging

draaien', alles lukte en iedereen achter het resultaat dat is opgeleverd ging staan. Het team klimt de loopgraven uit en kijkt om zich heen: "Dat hebben we toch maar weer mooi geflikt." ❁

Pieter van Dam (nl.linkedin.com/in/pieter-van-dam-3b28676) is Projectdirecteur met een voorliefde voor pragmatisch projectmanagement (kort, simpel en straightforward). Werkt het liefst aan projecten waar innovatieve technieken en uitvoerende organisaties elkaar ontmoeten. Raymond Binnendijk (nl.linkedin.com/in/raymondinnendijk/) is solutionarchitect en projectleider. Met achttien jaar ervaring in ict-projecten als ontwikkelaar, softwarearchitect, (technisch) projectleider en solutionarchitect.

LITERATUUR

- S. ten Have, W. ten Have en H. Haverhals, 'Veranderende leiders: de eerste honderd dagen, en dan verder', *Holland Management Review*, 2011, nr. 139, p. 34-41.
- S.R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 2010.
- J.P. Kotter, *8-Step Process for Leading Change*. Zie <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change>.
- Manifesto for Agile Software Development. Zie <http://www.agilemanifesto.org>.
- A. Stellman en J. Greene, *Beautiful Teams; Inspiring and Cautionary Tales from Veteran Team Leaders*, 2009.