



Projectmanager 2.0

**De opdrachtgever wil een geweldige
vakantie in Italië. Niet de bestemming
maar de vakantie is doel van het project.**

Wiebe Zijlstra

Inhoudsopgave

1.	Even voorstellen: 'Projectmanager 2.0'	6
1.1.	De routeplanner	6
1.2.	Methoden en de werkelijkheid op zondag	7
1.3.	Wie is die projectmanager 2.0?	8
2.	Puin ruimen	9
2.1.	Kwaliteit is meer dan het projectresultaat	10
2.2.	De opdrachtgever is geen eigenaar van de risico's	11
2.3.	Het bedrijfsbelang vereist voortschrijdend inzicht	12
2.4.	Het projectresultaat is vaak onderhandelbaar	13
2.5.	Een project is het assembleren van diensten	14
3.	Een project is niet maakbaar	15
3.1.	Technocratisch denken en het opknippen van complexiteit	18
3.2.	Metten is nog geen weten	19
3.3.	Procedures zijn niet zaligmakend	20
3.4.	Projectmanager, manager zonder macht	21
3.5.	Eigenbelang gaat boven het projectbelang of bedrijfsbelang	22
3.6.	Een risicoanalyse geeft slechts beperkte zekerheid	23
3.7.	Het relatieve belang van een goed projectplan	24
4.	De projectaanpak en de projectopzet	25
4.1.	Samenwerking moet je niet willen organiseren	25
4.2.	Zorg voor sfeer en voorpret	26
4.3.	De klassieke aanpak	27
4.4.	De Agile aanpak	34
5.	'Knowing the business'	37
5.1.	Veel leveranciers hebben geen projectmanager 2.0	37
5.2.	Geen producten maar diensten	38
5.3.	De business van de dienstverlener	39
5.4.	De plaats van het klantorderontkoppelpunt (KOOP)	41
5.5.	Een generiek businessmodel	45
5.6.	Op weg naar Italië	49
6.	Ketenintegratie en contracteren	49



6.1.	De complexe ICT-leveringsketen	51
6.2.	Het inkopen van ICT diensten en het contracteren van partijen .	54
7.	Soft skills van projectmanager 2.0	58
7.1.	Veranderingsmanagement en het omgaan met weerstand.	59
7.2.	Gesprekstechnieken	62
7.3.	Gestructureerd brainstormen	64
7.4.	Enneagramtypen	66
8.	Next steps.....	68
8.1.	Help, projectmanager 2.0 doet het niet.....	68

Voorwoord van de auteur

Al sedert de oudheid worden er projecten uitgevoerd. De holbewoners wisten alleen nog niet dat de jacht op voedsel die ze planmatig moesten uitvoeren, eigenlijk een project heet. Gelukkig waren de holbewoners van toen meer bedreven in projectmanagement dan wij anno nu. Zou dat niet het geval zijn geweest, dan was de mensheid al lang uitgestorven. Gelukkig liep het anders.

Zo'n 40 jaar geleden werd het begrip project uitgevonden en werden allerlei bedrijfsactiviteiten in projectvorm gegoten. Destijds mislukte twee/derde van alle projecten. Daarom ging men aan de slag met professionalisering van projectmanagement. Helaas met weinig resultaat. Het percentage mislukkingen is in 40 jaar niet echt veranderd. In mijn optiek ligt dat niet zozeer aan de beschikbare gereedschappen. Het ligt aan de vakman die het gereedschap moet gebruiken. Anders gezegd, er is een ander type vakman nodig. Deze nieuwe vakman stel ik in dit boek aan je voor als '*projectmanager 2.0*'.

In de inmiddels bijna 30 jaar waarin ik mij bezig houd met projecten, eerst 12 jaar als projectmanager en programmamanager bij Capgemini, daarna vaak in dezelfde rol bij ZBC, heb ik aanvankelijk mijn hoofd volgestopt met vooral kennis. Het uitgangspunt daarbij was dat de wereld en dus projecten maakbaar zijn. Aan het eind van de 12 jaar bij Cap Gemini kwam ik tot twee belangrijke conclusies: mijn hoofd was vol, met overwegend onbruikbare rommel, en ik maakte klanten niet echt gelukkig met wat ik deed. Gelukkig was dat laatste meestal niet echt erg, want opdrachtgevers waren technocraten, die tevreden waren als hun project maar een resultaat opleverde.

Samen met mijn partner Betty heb ik toen ZBC opgericht en ben ik begonnen met het opruimen van het puin in mijn hoofd. En toen kwamen langzamerhand de inzichten naar boven. Inzichten in hoe de wereld, ieder mens en ook elk project hun eigen dynamiek hebben en hun behoefte aan specifieke oplossingen. Specifieke oplossingen meestal niet door maatwerk, maar veel vaker door kleine aanpassingen aan generieke oplossingen, maar wel aanpassingen die op beslissende momenten het verschil maken. En daardoor: een wereld van verschil in klanttevredenheid.

Van meet af aan heb ik via de ZBC-kennisbank mijn kennis en inzichten gedeeld met de bezoekers van onze site, veel op basis van voortschrijdend inzicht. Oudere artikelen in onze kennisbank zijn daardoor niet altijd consistent met nieuwere.

Dit boek vormt de rode draad in al mijn artikelen over projectmanagement en over de omgeving waarin projecten plaatsvinden. Om die rode draad vast te houden, verwijs ik voor achtergronden en details frequent naar artikelen in de ZBC-kennisbank. Op de titels van de artikelen kun je doorklikken. Maar je hoeft deze artikelen natuurlijk niet te lezen om de verhaallijn vast te houden.

Het boek is tevens de basis voor de ZBC cursus [Projectmanagement in de praktijk](#). In deze cursus worden vooral praktijksituaties besproken, bij



voorkeur vanuit de eigen praktijk van mijn cursisten. Want zij zijn het tenslotte die de modellen in hun eigen praktijk moeten toepassen.

Uiteraard bedank ik de collega's die mijn kladversies van dit boek hebben becommentarieerd en Betty die mijn, zoals ze zei, soms 'warrige verhaal' voor jou als lezer heeft omgezet in een begrijpelijk geheel.

Ede, juli 2014
Wiebe Zijlstra
wiebe@zbc.nu
0318641898

1. Even voorstellen: 'Projectmanager 2.0'

"Je gaat het pas zien als je het door hebt." Deze bekende uitspraak van Johan Cruijff krijgt meer betekenis, naarmate je meer ervaring krijgt. Je begint je ontwikkeling met dingen na te doen, die je een ander ziet doen. Daarna leer je hoe je dingen in het algemeen moet oplossen (je leert methoden). Uiteindelijk zie je wat je in een bepaalde situatie moet doen, omdat je de situatie begrijpt. Zo gaat het niet alleen in voetbal. Zo ontwikkelt ieder mens zich en zo verloopt dus ook de ontwikkeling van de projectmanager.

In dit boek stel ik je voor aan projectmanager 2.0. Projectmanager 2.0 is de projectmanager die weet dat hij methoden en modellen nodig heeft om in de complexe wereld van vandaag te kunnen acteren, om besluiten te kunnen nemen in situaties met tig onzekerheden, om plannen te kunnen maken met een scope van maanden, terwijl hij geen idee heeft van wat er morgen in de wereld gaat gebeuren. Maar projectmanager 2.0 is ook de projectmanager die zich ervan bewust is, dat hij werkt met modellen die een simplificatie zijn van de complexe werkelijkheid en die weet dat zijn project een resultaat moet opleveren, dat moet functioneren in de complexe werkelijkheid van de klantorganisatie. Projectmanager 2.0 toetst daarom continu of de modellen die hij hanteert nog steeds een correct beeld geven van die werkelijkheid, die permanent in beweging is. En indien nodig, past hij de modellen zodanig aan, dat het resultaat van zijn project bruikbaar is voor de klant. Hij zadelt zijn opdrachtgever zeker niet op met het probleem, dat hij de werkelijkheid maar moet aanpassen aan het model. Helaas is dit laatste iets, wat al te vaak gebeurt bij projecten.

1.1. De routeplanner

Iedereen heeft tegenwoordig wel ervaring met een routeplanner. De basis voor iedere routeplanner is een hoeveelheid kaarten. Dat deze kaarten slechts een model zijn van de werkelijkheid ervaar je ongetwijfeld dagelijks. Die onlangs gebouwde rotonde staat niet op de kaart, maar de werkelijkheid noodzaakt je wel om er omheen te rijden om ongelukken te voorkomen. Als het sneeuwt of ijzelt, weet je dat de aankomsttijd die je routeplanner voorspelt, een illusie is. Toen de A2 tussen Utrecht en Amsterdam werd verbreed, gaf mijn routeplanner regelmatig aan, dat ik op een binnenweggetje reed of me zelfs in een weiland bevond en dat ik onmiddellijk linksaf moest slaan. Ik volgde dat advies dan maar niet op om het andere verkeer niet acuut in gevaar te brengen.

Als automobilist ben je de projectmanager van het project, dat je van A naar B brengt. Doorgaans houd je je aan de adviezen van de routeplanner, maar je blijft zelf ook opletten of de modellen die de routeplanner hanteert, overeenkomen met de werkelijkheid. Als dit niet het geval is, dan pas je je aan aan de werkelijkheid. Je hebt voldoende inzicht in de beperkingen van de routeplanner (het model), om dit soepel te doen. Maar je blijft je routeplanner gebruiken. Zolang de kaarten redelijk actueel zijn, is de routeplanner ook prima bruikbaar. Maar zou je een routeplanner

hebben met kaarten van 10 jaar geleden, dan zou je hem waarschijnlijk niet gebruiken.

Projectmanager 2.0 is te vergelijken met de automobilist die blijft opletten of de modellen die zijn routeplanner hanteert, overeenkomen met de werkelijkheid. Hij is de projectmanager die toetst of het model dat hij gebruikt nog wel een correcte weergave is van de werkelijkheid en die, als het nodig is, beslist om af te wijken van het model.



Het gemiddelde project met zijn projectomgeving kent alleen veel meer variabelen dan het project dat je van A naar B brengt. Het model van het projectresultaat zal dus veel sneller afwijken van de werkelijkheid dan de wegenkaart in je routeplanner. Daarom zal dit model ook veel vaker bijgestuurd moeten worden om het resultaat bruikbaar te maken.

1.2. Methoden en de werkelijkheid op zondag

Methoden voor projectmanagers hebt je nodig om een plan te maken en prognoses af te geven over de kosten en de vermoedelijke doorlooptijd van een project. Het plan dat je maakt, is echter niet de marsroute zelf, het is een instrument aan de hand waarvan je kunt bepalen of er bijsturing nodig is. De methode is te beschouwen als een routeplanner en het plan is de route, die de routeplanner heeft verzonnen toen je de bestemming ingaf. Natuurlijk zegt een methode ook wel iets over omgevingsfactoren (projectrisico's). Maar in het beste geval beschrijft de methode hoe die omgeving er uit hoort te zien. Ook dat is weer een model. En meestal dekt dat model niet eens de werkelijkheid af bij het begin van het project. Verder beschrijft de methode vaak de organisatie op zondag. Op zondag bestaan alle functionarissen wel maar werken ze niet. Dan handelen ze dus

ook niet in strijd met hun taakomschrijving. Op werkdagen daarentegen spelen er veel meer dingen dan het project en zullen de functionarissen continu beslissen waar op dat moment hun prioriteiten liggen. Ook zij moeten zich continu aanpassen aan hun werkelijkheid en dat doen ze ook. Projectmanagers kunnen dan wel schamper opmerken, dat de methoden in de organisatie PINO (Prince2 In Name Only) zijn, maar daarmee laten ze dan blijken zelf onvoldoende inzicht in de werkelijkheid te hebben.

Projectmanager 2.0 begrijpt, dat die werkelijkheid van vooral zijn projectomgeving en de klantorganisatie veel complexer is, dan wat methoden als model bieden. Hij weet dat zijn project niet het middelpunt van het heelal is en toch is hij in staat om zijn project op soepele wijze naar een resultaat te leiden, dat als nieuw bedrijfsmiddel en/of als nieuwe functie acceptabel is voor gebruik in de werkelijkheid. Projectmanager 2.0 stelt de klant en zijn behoefte centraal en niet zijn project.

1.3. Wie is die projectmanager 2.0?

In het dagelijks leven ga jij waarschijnlijk heel gemakkelijk om met een routeplanner. En je komt ook vast en zeker geregeld op een genomen besluit terug. Dat is niet uit zwakte, maar omdat jij beschikt over een eigenschap die we flexibiliteit noemen. Die projectmanager 2.0, dat ben jij dus. Probleem is alleen dat je op het gebied van projectmanagement bent volgestopt met modellen om een goede projectmanager te worden en dat je misschien gelooft dat die modellen de werkelijkheid zijn en dat het je taak is om het projectresultaat daadwerkelijk precies zo te maken als het van te voren gemaakte model. Die opvatting heeft je flexibiliteit en je creativiteit gesmoord.

Bij veel projectmanagers zijn ideeën over hoe je projectmanagement moet doen, zo ingeprent en ingeslepen, dat ze zichzelf onbewust bekwaam vinden. Ze denken, dat ze het einddoel in hun leerproces hebben bereikt. De werkelijkheid laat echter zien, dat nog steeds de meerderheid van de projecten niet succesvol is. Als ook jouw projecten niet succesvol zijn, dan kun je waarschijnlijk wel duizenden redenen noemen, waarom dat zo is. Vrijwel allemaal zullen ze erop neer komen, dat de werkelijkheid zich niet schikt naar de methode. Maar je weet waarschijnlijk ook, dat al die redenen die je verzint smoezen zijn. Het welslagen van het project is immers jouw verantwoordelijkheid als projectmanager, ook in een niet-optimale omgeving.

Ik ga er daarom in dit boek vanuit dat je onbewust onbekwaam bent en dat je toe bent aan een volgende stap in je leerproces. Om die stap te kunnen maken is het nodig dat je eerst van onbewust onbekwaam weer bewust onbekwaam wordt.

Hoofdstuk 2 en 3 gaan vooral over puin ruimen, het puin in je bovenkamer dat bestaat uit ingeprente denkbeelden over projectmanagement. Puin, dat je kwaliteiten onzichtbaar maakt voor anderen en, erger nog, onzichtbaar maakt voor jezelf. Als je eenmaal bewust onbekwaam bent, is het maar een kleine stap naar bewust bekwaam. Want je pragmatisme, flexibiliteit en creativiteit komen vanzelf weer boven als je je hebt bevrijd van al dat puin.

Vanaf hoofdstuk 4 komt vervolgens een aantal issues aan de orde, die een projectmanager tegen kan komen en wordt uitgelegd hoe je daar als projectmanager 2.0 mee om kunt gaan.

Misschien vinden anderen, dat je nu al een goede projectmanager bent. Maar als je zelf weet dat je nog veel beter kunt, lees dan verder. Want het is de bedoeling dat dit boek een feest van herkenning is. Herkenning van je eigen gedachten, die onder het puin tevoorschijn komen.

Helaas ontkom ik er niet aan om in dit boek modellen van de werkelijkheid aan te reiken. Ik doe dat echter veelal met een bredere scope dan alleen het project. Toets de bruikbaarheid van die modellen aan de werkelijkheid. Die werkelijkheid is, dat je met de aangereikte modellen om moet kunnen gaan en ook dat ze toepasbaar moeten zijn op de situatie, waarin je verkeert. Maar als projectmanager 2.0 in spé weet je dat.

2. Puin ruimen

Al meer dan 30 jaar worden er projecten uitgevoerd. En al meer dan 30 jaar wordt geconstateerd dat twee-derde van de projecten niet succesvol is; niet succesvol vanwege overschrijding in tijd en/of geld, maar vooral niet succesvol door ontevredenheid over het projectresultaat. De opkomst van methoden als Prince2, MSP, IPMA of de ISO 21500 norm hebben hierin geen verandering gebracht. Ook de inzet van portfolio-, risico-, baten- en programmanagement, introductie van projectcontrollers, de inrichting van Project Management Offices of het maken van businesscases brachten weinig verbetering. Blijkbaar is er iets, dat belangrijker is dan al deze zaken. Als het om kennis zou gaan, dan zou dit probleem immers allang zijn opgelost.

De projectmanager als dedicated manager voor zijn project behoort dit te weten. En hij zou er gebruik van moeten maken. Dan namelijk zal hij in staat zijn om op beslissende momenten het verschil te maken. Belangrijker dan kennis zijn inzicht in het project en zijn omgeving en de vaardigheden om dit inzicht geaccepteerd te krijgen. Want ook al is en blijft een projectmanager een manager zonder macht, projectmanager 2.0 maakt op beslissende momenten wel het verschil.

Einstein zei al: "Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt".

In de eerstvolgende paragrafen stel ik daarom allereerst een aantal 'waarheden' over projectmanagement ter discussie, die behoren tot de denkwijze die het falen van projecten veroorzaakt. Dat begint bij het begin, bij de projectdefinitie. Een project wordt gedefinieerd als: "Een in de tijd en middelen begrensde, eenmalige activiteit om een resultaat te creëren". Meestal wordt dit vertaald naar de duivelsdriehoek 'kwaliteit - tijd - geld'. Verschillende interpretaties van deze definitie en de aspecten daarvan leveren een tsunami aan misverstanden op. Voor de interpretatie van projectmanager 2.0 staat echter één ding centraal: het gaat niet om het project, maar om de klant. En dat leidt tot een geheel andere denkwijze.

2.1. Kwaliteit is meer dan het projectresultaat

Kwaliteit en resultaat worden doorgaans gezien als een soort synoniemen. Kwaliteit is immers als eigenschap van het projectresultaat hier onlosmakelijk mee verbonden. Maar in de praktijk ligt dit tegenwoordig heel wat ingewikkelder.

Het begrip 'bezit' raakt steeds meer in onbruik. Bij het projectresultaat gaat het dan ook steeds vaker om het gebruik van een middel dan om een simpel product. De componenten waaruit het projectresultaat is opgebouwd zijn steeds vaker het bezit van andere partijen. Slechts de assemblage van die componenten is klantspecifiek.

Niet voor niets worden vier verschillende niveaus onderscheiden in kwaliteit:

- 'as is' (een product wat je koopt om te bezitten);
- 'conform to specifications' (leveren wat in het contract staat);
- 'fitness for use' (geschiktheid voor gebruik);
- 'fitness for purpose' (geschiktheid voor het beoogde doel).

Als een project een concreet product moet opleveren, dat bezit wordt van de klant, zijn de eerste twee niveaus misschien acceptabel. Als het resultaat echter gaat om het gebruik van een functie, dan wordt minimaal 'fitness for use' gevraagd. Als het projectresultaat daaraan niet voldoet, is het evident, dat de klant ontevreden is. Ook de ISO-norm definieert kwaliteit als 'het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften'.

In de praktijk echter zien veel projectmanagers het als hun taak om exact dat te leveren, wat in het contract staat. Ze doen misschien wel hun uiterste best om de vanzelfsprekende behoeften gespecificeerd te krijgen, maar contract is contract. Dit geldt zeker als het gaat om de projectmanager van de leverancier. Vrijwel alle leveranciers hebben immers algemene voorwaarden die slechts levering 'conform to specifications' toezeggen. De klant krijgt dan wel wat hij vroeg, maar vaak niet wat hij bedoelde. Dit bevordert uiteraard de samenwerking tussen de klant en de leverancier allerm minst. De koek wordt bij een dergelijke benadering nooit groter. Het is alleen vechten om het grootste stuk.

Veel projectmanagementmethoden gaan ervan uit, dat de opdrachtgevende partij in staat is om ook de vanzelfsprekende behoeften in kaart te brengen of dat de leverancier de professionaliteit heeft om gewoon aan die vanzelfsprekende behoeften te voldoen. Dit is echter een illusie. Probeer bijvoorbeeld maar eens te specificeren hoe je nieuwe auto eruit moet zien. Tien tegen één dat het er uiteindelijk één wordt met vierkante wielen, één die niet achteruit kan rijden of een auto zonder profiel op de banden.

Ook wordt vaak gezegd, dat de opdrachtgevende partij verantwoordelijk is voor het werkend maken van het projectresultaat, zodat de business doelen (baten) bereikt kunnen worden. Dat is natuurlijk onzin. Het project zal minimaal iets moeten opleveren dat werkt, fitness for use dus. Dat

vervolgens misschien de miljoenen aan baten niet gerealiseerd kunnen worden, is inderdaad niet het probleem van het project, tenminste als dit maar wel tijdens het project is gesignaleerd en gerapporteerd.

De gangbare projectmanagementmethoden zijn gemaakt in een tijd, dat het normaal was dat het projectresultaat bestond uit een te specificeren product, een bezit. Ze zijn vergelijkbaar met de routeplanner die 20 jaar oude en dus hopeloos verouderde kaarten gebruikt. Projectmanager 2.0 beseft dit. Die beseft dat hij zelf keuzes moet maken, als zijn routeplanner tracht hem weer een weiland in te sturen. Hij beseft dat hij dit continu moet doen.

2.2. De opdrachtgever is geen eigenaar van de risico's

De opdrachtgever wil in de meeste gevallen dus geen product als projectresultaat. Hij wil een middel dat een functie vervult voor zijn organisatie en dat in de praktijk bruikbaar is voor die organisatie. Dat is precies waaraan de Betuwelijn niet voldeed en waardoor deze een fiasco werd: de spoorlijn in Nederland is er weliswaar met een sterke overschrijding in tijd en geld, maar is vooral onbruikbaar als snelle, goedkope verbinding voor vrachtvervoer tussen Rotterdam en het Ruhrgebied omdat het Duitse stuk nog ontbreekt.

Een project opstarten is voor de opdrachtgever in feite een vorm van uitbesteden. De opdrachtgever constateert, dat hij een behoefte heeft, waarvan hij inschat dat hij die beter niet zelf kan invullen, omdat hij niet de competenties en specialisaties heeft, of omdat hij onvoldoende schaalgrootte heeft of niet in staat is de risico's die samenhangen met de invulling van de behoefte operationeel te beheersen. Ook het feit dat een andere partij die behoefte goedkoper of sneller kan invullen, kan reden zijn en project op te starten. De opdrachtgever zoekt daarom een opdrachtnemer die de ontbrekende zaken kan inbrengen en die dus in staat is gestalte te geven aan de functie die hij wenst. Hierbij kan het zijn, dat hij de beoogde bedrijfsfunctie operationeel permanent uitbesteedt (outsourcing) of dat hij de realisatie hiervan uitbesteedt en zelf de exploitatie en het beheer doet (project). In die overweging spelen weer dezelfde factoren een rol. En steeds gaat het om bruikbaarheid.

Cruciaal in beide gevallen is het vinden van een opdrachtnemer die de rol op zich wil en kan nemen om de behoefte in te vullen. In het geval van outsourcing is meestal duidelijk wat van de opdrachtnemer wordt verwacht. In het geval van een project echter ontbreekt vaak de opdrachtnemer. Zeker als dit een project is met ook interne dienstverlenende leveranciers of een project met verschillende leveranciers zonder hoofdaannemer. Als er toch een opdrachtnemer aanwezig is, dan kleedt hij doorgaans als eerste de opdracht uit tot een concreet resultaat, dat binnen budget en op tijd opgeleverd moet worden, ofwel hij brengt het projectresultaat terug naar het niveau 'conform to specifications', zodat hij vooral voortschrijdend inzicht bij de klant via de wijzigingsprocedure kan doorberekenen. En dat is nu precies niet, waarom de opdrachtgever een

project opstartte. De belangrijkste reden voor uitbesteding was immers, dat de opdrachtgever zelf niet in staat is om het geheel te overzien en operationele risico's te beheersen. Natuurlijk blijft de opdrachtgever wel altijd 'accountable', maar het is de opdrachtnemer die geacht wordt de juiste maatregelen te treffen en belast is met de uitvoering hiervan, die dus 'responsible' is. Opdrachtnemers moeten dit begrijpen en zorgen voor een projectmanager die hier in een goede samenwerking met de klant mee om kan gaan.

Het is bekend, dat de praktijk van nu anders is, met name in de ICT-wereld. Dit is echter wel in strijd met de wet. Zie ook het artikel: '[Klanten vaak rechteloos tegenover ICT-leverancier](#)'. Maar projectmanager 2.0 werkt niet meer op deze manier. Hij roept niet dat de eigenaar van een project verantwoordelijk is voor het elimineren van de risico's. Projectmanager 2.0 is aangesteld, omdat hij weet welke resources en middelen nodig zijn om een projectresultaat te verkrijgen waarmee voorzien wordt in de behoefte van de gebruiksorganisatie en haar opdrachtgever. Dat betekent dus ook , dat projectmanager 2.0 niet alleen het proces moet kunnen managen. Hij moet ook de inhoud snappen.

2.3. Het bedrijfsbelang vereist voortschrijdend inzicht

Een project dient één gemeenschappelijk belang: het bedrijfsbelang. De werkelijkheid is echter weerbarstig. De spelers en de stakeholders in en rond het project hebben allemaal ook hun eigenbelang. Zij zullen erop toezien, dat dit eigenbelang door het project in ieder geval geen schade oploopt. Gebeurt dat wel, dan zullen ze trachten het project tegen te werken of het project uiteindelijk als mislukt kwalificeren en constateren, dat de projectmanager heeft gefaald. Dat afdoen als weerstand of als sabotage is zinloos. De mening van de spelers en stakeholders is voor de projectmanager een feit. Wanneer een projectmanager hiermee geen rekening houdt, kunnen deze spelers zich beroepen op de niet gespecificeerde vanzelfsprekende behoeften, waaraan het project niet voldoet. Als je dan als projectmanager constateert dat dit slechts eigenbelang is, dan heb je waarschijnlijk gelijk. Je zult echter geen gelijk krijgen en dat is het enige wat telt.

Een andere hete aardappel is doorgaans het voortschrijdend inzicht. Veel projectmanagers zien dit als een projectrisico, omdat het honoreren van voortschrijdend inzicht zich vrijwel altijd één op één doorvertaalt in overschrijding van tijd en budget. Niet honoreren van dit voortschrijdend inzicht betekent echter onvrede met het projectresultaat en de bruikbaarheid hiervan. En gekunstelde trucs als een wijzigingsprocedure, die leidt tot geaccordeerd meerwerk, betekenen alleen , dat de projectmanager anderen de schuld kan geven van het falen van het project. Dat zal echter geen indruk maken. Immers alles wat fout gaat in het project is de schuld van de projectmanager, zelfs al is het zijn schuld niet. Hij is tenslotte de dedicated projectmanager.

Voortschrijdend inzicht is de realiteit in ieder project, dat langer dan drie dagen duurt. Alle betrokkenen leren en niet voor niets is continu verbeteren de kern van ieder kwaliteitssysteem. Ook de omgeving verandert voortdurend. Organisaties moeten hierop anticiperen om hun continuïteit te waarborgen. Vaak heeft dit ook invloed op de functie die het projectresultaat moet vervullen voor de organisatie, zeker als het gaat om een belangrijk project.

Projectmanager 2.0 onderkent dat in zijn project eigenbelang een belangrijke factor is. Ook neemt hij het onmiddellijk waar als de werkelijkheid verandert. Aan die medaille zitten natuurlijk twee kanten. Er kunnen aanvullende eisen op tafel komen, maar evenzeer kunnen eisen door voortschrijdend inzicht overbodig of minder belangrijk worden. Omdat Projectmanager 2.0 inzicht heeft in de business van de opdrachtgever en alle belangen, weet hij dit doorgaans goed in balans te houden.

2.4. Het projectresultaat is vaak onderhandelbaar

Hoewel geen projectmanager dit zal toegeven, stelt de heersende opvatting over projecten (ondersteund door methoden) het project centraal en niet de klant. Als de klant centraal zou staan, dan zou immers niet gewerkt worden op basis van 'conform to specifications'. Dan ook zou er ruimte zijn voor voortschrijdend inzicht. En dan zou veel overhead geschrapt kunnen worden. En 'last but not least', dan zouden veel meer projecten worden beschouwd als succesvol.

Dit laatste klinkt misschien vreemd, maar is toch meestal waar. Als gewerkt wordt op basis van 'fitness for use', dan zal niemand er over vallen, dat het projectresultaat niet perfect is. Als het maar werkt en bruikbaar is in de praktijk. Dan zullen de betrokkenen ook proberen het projectresultaat na oplevering verder te optimaliseren en dan zullen zij waarschijnlijk zonder morren veranderingen zelf doorvoeren, die tijdens het project nog op een muur van weerstand stuiten. Iets dergelijks geldt nog sterker voor voortschrijdend inzicht. Veranderingen ten gevolge van voortschrijdend inzicht worden door betrokkenen gezien als belangrijke verbeteringen, zodat dan ook onmiddellijk de vraag gesteld kan worden, welke eisen en wensen nu van minder belang zijn en geschrapt kunnen worden.

Voortschrijdend inzicht hoeft dan niet per definitie te leiden tot meerwerk. Als de opdrachtgever of zijn vertegenwoordiger niet bereid is om ook in de oorspronkelijke specificaties te schrappen, dan is de verbetering op basis van voortschrijdend inzicht kennelijk toch niet zo belangrijk. Er kan dan gewoon verder worden gegaan, zeker als het een fixed price, fixed date project betreft. En als de verbetering wel belangrijk is en er kan toch niet geschrapt kan worden in de oorspronkelijke specificaties, dan is meerwerk vanzelfsprekend voor alle betrokkenen en wordt er altijd wel een potje gevonden, waaruit dit betaald kan worden.

Projectmanager 2.0 begrijp dit, want hij begrijpt de business van de opdrachtgever. Hij zit hij aan tafel als een volwaardige gesprekspartner, die ook het bedrijfsbelang dient. Hij is 'één van ons'. En daardoor worden zijn adviezen veel gemakkelijker overgenomen. De projectmanager die

daarentegen slechts verstand heeft van projectmanagement, zal zijn toevlucht moeten nemen tot de wijzigingsprocedure, waardoor onnodige overhead en dus onnodige kosten ontstaan en waarschijnlijk een ontevreden klant.

2.5. Een project is het assembleren van diensten

Natuurlijk betekent het voorgaande niet, dat de klantorganisatie geen moeite moet doen om het resultaat te specificeren. Dat moet nog steeds. Alleen moet voorkomen worden dat die specificaties in beton worden gegoten. En ook moet men zich meer richten op de hoofdlijnen. Voor vrijwel iedere organisatie geldt, dat minstens 90% van de organisatie standaard is. Die 90% hoeft niet in detail te worden gespecificeerd. Het gaat om waarin de organisatie uniek is en wat daarvan de eventuele impact is voor andere processen.

De klantorganisatie formuleert daarom haar behoeften zo scherp mogelijk in doelstellingen en gebruik (projectresultaat) en in kritische succesfactoren of knock-out criteria voor de uitvoering van het project. Die knock-out criteria zijn meestal de redenen waarom de opdrachtgever een project opstart, dus zaken als ontbrekende competenties, specialisatie, schaalgrootte, uitbesteding van risico's of de behoefte aan gebruik in plaats van bezit. Dan kan de leverancier een modern of zelfs innovatief concept verzinnen voor de oplossing, op basis van zijn best practices met een vergelijkbare situatie. Hierdoor verbetert de levensduur van het projectresultaat meestal aanzienlijk en neemt ook de kans op onaangename verrassingen sterk af. Het maakt tevens de ellenlange opsommingen van eisen en wensen als contractbasis overbodig. Zulke lijstjes zijn vaak niet meer dan de optelsom van de verlanglijstjes van alle betrokkenen, zonder duidelijke prioritering.

Dit is niet alleen de aanpak voor projecten met een duidelijke klant-leveranciersverhouding, maar zeker ook voor interne projecten. Want de aanname dat een interne leverancier wel weet wat de behoeften en de risico's zijn, blijkt vaak een illusie.

En als het gaat om een externe leverancier, dan zullen ook de inkopers hun traditionele ideeën moeten loslaten. Die ideeën zijn meestal geldig voor de inkoop van een product of een standaarddienst maar zeker niet voor de inkoop van een functie. 'Best Value Procurement (BVP)' of prestatie inkoop is dan vaak een betere aanpak.

BVP is een visie en werkwijze voor het inkopen of aanbesteden van diensten, waarbij niet de prijs, maar de prestatie van leveranciers centraal staat. Deze werkwijze leidt ertoe, dat de organisatie primair focust op het verkrijgen van de hoogste waarde. Pas secundair gebeurt dit tegen de laagste prijs (of tenminste passend in het budget). Het is hierbij de taak van de opdrachtgever dat:

- hij zijn behoeften en verwachtingen inventariseert en communiceert; dat is dus geen taak van de opdrachtnemer;
- hij stuurt op basis van feitelijk beschikbare informatie en niet op een onderbuikgevoel;

- hij de aanbieder erkent als expert en deze faciliteert in de uitvoering.

Uiteraard hebben veel opdrachtgevers weinig ervaring met deze manier van inkopen. Het is daarom de taak van projectmanager 2.0 hem hierbij te ondersteunen. Al was het alleen maar omdat hij hiermee een belangrijk projectrisico elimineert. Projectmanager 2.0 snapt wat zijn opdrachtgever nodig heeft. En als het projectresultaat een complexe oplossing is, die door meerdere leveranciers geleverd wordt, zorgt hij ervoor dat er een hoofdaannemer is. Want hij weet dat, dat hij anders als projectmanager de probleemeigenaar wordt en dat wil hij voorkomen. Dan immers kan hij niet meer goed functioneren. Dan moet hij ineens ook zijn eigenbelang gaan dienen.

Wil je als projectmanager 2.0 meer weten over hardnekkige misverstanden over projectmanagement en inzicht krijgen waar projecten echt om gaan, dan verwijs ik je graag naar een aantal artikelen in onze kennisbank:

- [Je gaat het pas zien als je het door hebt](#)
- [U bent tot projectleider gebombardeerd en dan](#)
- [De klant had last van voortschrijdend inzicht](#)
- [De missie van een projectmanager](#)
- [Opdrachtgevers ICT-projecten zijn of worden bedonderd](#)
- [Normatief denken is dodelijk voor de klantgerichtheid](#)
- [Hoe u intern een fixed price fixed date project kunt sturen](#)
- [MKB-productiebedrijven vaak slachtoffer van leveranciers van bedrijfsmiddelen](#)
- [Prince 2 geeft de projectmanager vooraf al decharge](#)
- [Proces Best Value Procurement of prestatie-inkoop](#)

3. Een project is niet maakbaar

In het vorige hoofdstuk kwam een aantal hardnekkige misverstanden over projecten aan de orde. De allergrootste denkfout, die je als projectmanager echter kunt maken, is dat een project maakbaar is. Overigens betekent dat niet, dat je niet moet proberen de onzekerheden in het project zoveel mogelijk te elimineren. Voordat ik echter verder in ga op de maakbaarheid van projecten en de werkwijzen die hiertoe worden toegepast, neem ik je eerst nog even mee terug naar onze autorit.

Als je op weg gaat van A naar B stel je natuurlijk je routeplanner in. Je luistert naar de weersverwachting om te bepalen of je rekening moet houden met extreem weer. Je kijkt of er wegwerkzaamheden gepland zijn en of je misschien in de buurt komt van een evenement waar tienduizenden mensen op af komen. Je zorgt dat je wat drinken meeneemt voor als je in de file terecht komt en standaard heb je een paar repen in de auto liggen. Kortom, je bent optimaal voorbereid op je autorit door de werkelijkheid.

Die werkelijkheid is echter complexer dan wat je routeplanner je laat zien. De kaarten van je routeplanner zijn nooit geheel actueel. Ze houden ook geen rekening met die sneeuwbus die de weermannen niet hebben voorzien of met die kettingbotsing op je route, het lokale bloemencorso waar je in verzeild raakt, die uitgebreide politiecontrole of die aanval van diarree van je zelf of van één van je passagiers. Er kunnen allerlei redenen zijn, waarom je misschien wel moet kiezen voor stoffige onverharde wegen, die zelfs de routeplanner niet kent.



Kortom, een eenvoudig autoritje waarbij je je bestemming kent, is ondanks een goede routeplanner al een heel onzeker avontuur, waarbij je continu moet inspelen op de werkelijkheid.

Maar stel dat iemand je vraagt hem naar een plek in Italië te rijden, waar hij van een heerlijke kampeervakantie kan genieten. Je hebt dan maar weinig aan je routeplanner, want die eist, dat je de bestemming ingeeft. Helaas hebben de meeste projecten een beoogd projectresultaat dat niet veel beter valt te omschrijven dan die bestemming van die autorit naar die plek in Italië waar je een fijne kampeervakantie kunt houden. Als je dan als projectmanager eist dat het gewenste resultaat nauwkeuriger wordt gespecificeerd, omdat je routeplanner anders niet werkt, dan zal er misschien uiteindelijk iets worden geroepen als 'Rome'. Maar die omschrijving is helemaal niet dekkend voor de behoefte. Het gaat immers niet om 'Rome'. Het gaat om die 'heerlijke kampeervakantie'.

Projectmanager 2.0 begrijpt dat. Hij zal daarom de opdrachtgever vragen die 'heerlijke vakantie' te beschrijven. Hij wil weten wat daarvoor voor de opdrachtgever van belang is: de faciliteiten op de camping, rust of juist vermaak, het weer, bezienswaardigheden in de buurt, mogelijkheden voor

excursies enzovoort. En dan zullen er heel veel mogelijkheden blijken te zijn om in Italië te genieten van een heerlijke kampeervakantie. Als je echter contractueel vastlegt, dat je de opdrachtgever op een bepaalde dag naar 'Rome' brengt, dan is de kans groot dat de vakantie niet voldoet aan zijn behoefte van een 'heerlijke vakantie'. Misschien stortregent het die dag wel in Rome. Projectmanager 2.0 tracht zo goed mogelijk te voldoen aan de behoefte van zijn opdrachtgever. Hij wil afgerekend worden op die heerlijke vakantie en niet op die afgedwongen specificatie van de bestemming. Die heeft immers alleen ten doel, dat een traditioneel werkende projectmanager zijn routeplanner kan gebruiken. Een project is als een autorit met een doel. ***Het doel is echter zelden het bereiken van de bestemming.***

Natuurlijk stelt projectmanager 2.0 de routeplanner in op Rome en laat hij het apparaat uitrekenen hoe lang de reis onder normale omstandigheden duurt. Maar tijdens de rit stelt hij zich continu op de hoogte van de werkelijkheid en krijgt hij steeds beter een beeld van wat de opdrachtgever werkelijk wil. En misschien komt hij dan wel uit in Milaan, Venetië of Napels of op Sicilië. Misschien besluit hij tijdens de rit de koers te verleggen naar Zuid Frankrijk of Kroatië. Het doel is immers niet het bereiken van de bestemming, maar de heerlijke kampeervakantie.



Tijdens de autorit zijn er ook nog allerlei bijsturingsmogelijkheden. Er kan extra worden getankt (budget) als de benzine op dreigt te raken. De opdrachtgever snapt heel goed dat dit nodig is als hij uiteindelijk toch naar Sicilië wil. Het is ook mogelijk eerder te vertrekken, te kiezen voor tolwegen of de maximum snelheid te overschrijden als tijdnood dreigt. Tijd en geld zijn dus doorgaans niet zo'n probleem, tenzij de opdrachtgever eist, dat er maximaal één tank benzine mag worden gebruikt of dat de rit niet langer dan 6 uur mag duren.

En ook daarmee kan Projectmanager 2.0 omgaan. Hij weet immers, dat het dan nog steeds gaat om die heerlijke kampeervakantie. Maar dan niet in Italië en niet op een vijfsterren camping. Misschien blijf hij dan zelfs in Nederland. Want ook in Nederland zijn prima plekken, die voldoen aan de behoefte van de opdrachtgever. Misschien stapt hij dan samen met de opdrachtgever op de fiets voor een tocht langs natuurcampings om te kijken in hoeverre het doel behaald kan worden met amper budget. Projectmanager 2.0 gaat immers uit van de werkelijkheid van de klant en zijn budget is hier onderdeel van. Algemeenheden over de maakbaarheid van een project gebruikt hij weliswaar, maar hij maakt niet de fout om de werkelijkheid te willen aanpassen aan zijn project. Hij past zijn project aan.

3.1. Technocratisch denken en het opknippen van complexiteit

Voor velen is het moeilijk te accepteren, dat de wereld en dus projecten niet maakbaar zijn. Het zijn de technocraten die dit gegeven domweg negeren. Ze willen ons laten geloven, dat wereld, mensen en projecten wel maakbaar zijn. Voordat ik verder ga met de gevolgen die dit voor een project kan hebben, zet ik eerst de technocratische denkwijze kort uiteen. Technocratie is een organisatorisch systeem, waarbij beleidsmakers problemen opsplitsen in kleine stukjes, zodanig dat ze beslissingen kunnen nemen aan de hand van adviezen van deskundigen. Het beleid wordt uitgetekend na uitgebreide technische, economische en sociale analyses en knopen worden doorgehakt op basis van de resultaten van deze analyses, en niet op basis van de werkelijkheid.

Onze overheid laat bijna dagelijks voorbeelden hiervan zien. Een voorbeeld is de opvatting van de overheid, dat je de zorg verbetert, als je het budget met tientallen procenten vermindert. Niet echt realistisch, maar dat deert technocraten niet. Een ander schitterend voorbeeld: minister-president Rutte, een technocraat bij uitstek, vindt dat visie iets is als een olifant die het uitzicht belemmert. Kortom, de olifant die in de werkelijke wereld opdoemt, ziet Rutte als een belemmering om het landschap achter de olifant te kunnen zien.

Helaas zijn de technocraten ook met projectmanagement aan de haal gegaan. Methoden als Prince2, IPMA en de business case, die begonnen als interessante verbeteringen, zijn uitgegroeid tot technocratische monsters. De werkwijze die wordt gevolgd is simpel. Een project als geheel is complex en daarom deel je dit in stukjes. Je gaat faseren, activiteiten benoemen tot

je uiteindelijk taken per medewerker overhoudt, al dan niet uitgedrukt in functiepunten. Op basis van het verleden is bekend hoeveel een gemiddelde functiepunt uitgevoerd door een gemiddelde medewerker in gemiddelde omstandigheden aan inspanning vergt. En zo kan het project planbaar en meetbaar worden gemaakt. Maar de relatie tussen een taak en het voldoen aan afgesproken en vanzelfsprekende behoeften is totaal zoek geraakt.

Projectmanager 2.0 heeft wel wat beters te doen dan zijn project opknippen in betekenisloze stukjes en meten of die stukjes daadwerkelijk gerealiseerd worden. Het gaat de klant om waarde. Dit geneuzel draagt daar niet echt aan bij. Het vreet echter wel budget en spiegelt iedereen die in dit meten gelooft, een verwrongen beeld van de werkelijkheid voor. Ik kan me herinneren dat projectmanagers van een ERP-leverancier tot en met de dag dat de leverancier buitengezet werd, rapporteerden dat het project precies op schema lag. Zo vaak, dat de ERP-leverancier het uiteindelijk nodig vond aanvullende maatregelen te nemen.

Wanneer technocraten de boventoon voeren in een project, gaat dit meestal ten koste van de invloed van bedrijfsmedewerkers op het project, die straks het projectresultaat daadwerkelijk gaan gebruiken. En dus ook op de toegevoegde waarde die de opdrachtgever verwacht. Waarschijnlijk wordt de bestemming op tijd bereikt, maar een heerlijke vakantie valt niet te verwachten. De technocraat wil niet eens weten waarom de opdrachtgever naar Italië wil. Dat ontnemt hem maar het zicht op zijn bestemming, net als die olifant van Mark Rutte dat doet.

De tentakels van technocraten reiken ver. Voor projectmanager 2.0 is dat een behoorlijk probleem. Technocraten standaardiseren de wereld, het project en vooral ook mensen. Zelfs zover, dat ze mensen primair zien als een eenvoudig en vervangbaar bedrijfsmiddel. Ook de projectmanager is voor hen een simpele resource, die zich onderscheidt omdat hij ooit de moeite heeft genomen een aantal certificaten te halen.

Als een projectmanager 2.0 werkzaam is voor een dergelijke technocratische organisatie, dan heeft hij uiteraard de flexibiliteit zich aan te passen. Hij zorgt ervoor dat zijn plannen en procedures voldoen aan de standardeisen en natuurlijk rapporteert hij conform de standaards aan de board. Op tactisch niveau gaat hij echter gewoon zijn eigen weg. Het moet tenslotte zorgen voor die geweldige vakantie voor de direct betrokkenen. Dat hij tijd en energie moet stoppen in het naleven van de standaards van de technocraten, dat moet hij op de koop toenemen. Dat hij in werkelijkheid het project op een andere manier leidt, dat merken de technocraten niet. Zij negeren tenslotte de werkelijkheid en dus ook de werkelijkheid van het project.

3.2. Meten is nog geen weten

Het opknippen van complexiteit is natuurlijk best een verstandige projectaanpak. Dit moet je echter niet overdrijven. Als een projectteam verantwoordelijk is voor de realisatie van inhoudelijke resultaten, dan moet een projectmanager niet alleen faseren, maar is het nodig, dat hij wat meer in detail gaat. Maar dan geldt nog steeds, dat hij niet alleen naar de

routeplanner en zijn dashboard kijkt. De werkelijkheid bevindt zich immers buiten. Projectmanager 2.0 kijkt best regelmatig naar de metertjes in de auto, maar hij is meer geïnteresseerd in de werkelijkheid. Want veel belangrijker dan plannen en bewaken zijn waardecreatie en klanttevredenheid. Samenwerking en acceptatie, die je bereikt door het managen van verwachtingen, zijn daarvoor onmisbare ingrediënten. Dat is waar projectmanager 2.0. op stuur. En dat kan hij niet aflezen op zijn metertjes. Want dat is nu net moeilijk meetbaar. De projectmanager moet daarvoor zijn helikopter iets hoger laten vliegen. Dan kan hij het geheel tenminste overzien. Het plannen en bewaken laat projectmanager 2.0 met een gerust hart over aan deelprojectleiders of de PMO (project management office). Alleen als er aanzienlijke of structurele afwijkingen zijn wil hij daarvan de details weten. Als het slechts gaat over perikelen die operationeel opgelost kunnen worden, dan is dit voor hem niet interessant. Zo houdt hij voldoende tijd over voor het verwachtingsmanagement en de klanttevredenheid.

De werkwijze van projectmanager 2.0 is dus 'Management by exception'. De kreet 'meten is weten' wekt de indruk, dat als je maar meet, dat je dan steeds automatisch weet wat je moet doen. Projectmanager 2.0 weet echter, dat dit een misverstand is. Het enige dat je immers weet is, dat je volgens de routeplanner al of niet op schema ligt op weg naar een bestemming, die mogelijk niet eens het doel is van het project.

3.3. Procedures zijn niet zaligmakend

Ook over de toepassing van procedures zijn veel misverstanden. Procedures zijn er niet voor om normale werkzaamheden te regelen. Gezond verstand en een stukje verantwoordelijkheidsbesef zijn doorgaans ruim voldoende om ieder binnen de bandbreedte van wat acceptabel is te laten werken. Ook een stukje humor is daarvoor vaak veel effectiever dan procedures. En vooral ook veel efficiënter.

Een formele procedure vergt allereerst een nauwkeurige vastlegging van die procedure. Vervolgens zijn uitleg aan de betrokkenen en bewaking van de naleving noodzakelijk. En als de procedure toegepast moet worden, dan vereist dit een nauwkeurige vastlegging van de gebeurtenis, een beschrijving van de impact, een beschrijving van de corrigerende maatregel, besluitvorming over de maatregel, uitvoering van de maatregel en evaluatie van de maatregel. Dat moet je als projectmanager niet willen. Behalve dat het heel vervelend werk is, levert het vooral veel overheadkosten op. Bovendien leidt toepassing van procedures vaak tot minder motivatie voor het project en ook tot minder verantwoordelijkheidsbesef. Voor je het weet is het project verworden tot een permanente stiptheidsactie, waarbij iedereen er meer op let dat hij binnen de lijntjes blijft, dan dat hij zich inzet voor het projectresultaat.

Natuurlijk kan een project niet helemaal zonder procedures. Als iemand met een enorme vaart buiten de bandbreedte schiet, dan moet de projectmanager snel kunnen bijsturen. Zeker als dit gaat om mensen uit de projectomgeving, waar het projectsucces niet van afhankelijk is. Als het

echter gaat om mensen die behoren tot de 'inner circle' van het project, dan geldt nog steeds het adagium: 'contact is beter dan contract'. Uitgangspunten voor het project vormen een beter handvat dan formele procedures. Het uitgangspunt: 'Een besluit is goed en geldig tot we een beter besluit nemen' werkt doorgaans net zo goed als een formele wijzigingsprocedure en geeft vooral veel minder overhead. Bovendien kan dan gewerkt worden volgens het principe: 'Controle is goed maar vertrouwen is beter'. Projectmanager 2.0 hanteert daarom nauwelijks procedures en vervult vooral een voorbeeldfunctie. Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Als je wilt voorkomen dat er fouten worden gemaakt, dan moet je niet werken. Je kunt dan beter gewoon op de parkeerplaats blijven staan. Maar je zult dan ongetwijfeld niet voldoen aan het idee van een geweldige vakantie.

3.4. Projectmanager, manager zonder macht

Het omgaan met procedures heeft alles te maken met de bevoegdheden van een projectmanager. De formele bevoegdheden zijn doorgaans bijzonder beperkt. Projectmanagement is tenslotte managen zonder macht. En dat moet je als projectmanager vooral zo houden. Dan kun je ook nooit probleem eigenaar worden. Juist daarom ook is het voeren van discussies over verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet echt handig. Als je je als projectmanager moet beperken tot je verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die vaak door anderen zijn verzonnen, dan weet je zeker dat je het spel, wat het project eigenlijk is, niet kunt winnen. Als je je van tevoren vastlegt op je bevoegdheden, dan geef je daarmee tegelijkertijd je belangrijkste bevoegdheid weg, de bevoegdheid om bij te sturen door eventueel de spelregels wat te veranderen.

Een project is een eenmalige exercitie, gericht op een specifiek resultaat. Het is dus een uniek spel. En daardoor kent het in principe weinig vaste regels. Van de projectmanager wordt verwacht, dat hij ervoor zorgt dat het gewenste resultaat wordt behaald. Hij heeft daartoe de bevoegdheid de regels van het spel naar zijn hand te zetten. Meer heb je als projectmanager ook niet nodig. Natuurlijk moet de projectmanager niet een totaal nieuw spel verzinnen. Dan gaat iedereen zich met de regels bemoeien. Dat moet je vermijden. De opzet, de aanpak en de regels zijn het domein van de projectmanager en dus zijn bevoegdheid. En juist dat mag niet ter discussie gesteld worden.

Projectmanager 2.0 regelt het zo in, dat als het spel daadwerkelijk gespeeld wordt, hij als projectmanager maximaal gebruik kan maken van zijn kwaliteiten en dus kan excelleren. Niet door zijn zwakheden te verbloemen, maar door ervoor te zorgen dat de competenties, die hij zelf niet heeft, in het project aanwezig zijn om deze op een goede wijze in te vullen. Dan krijgt hij het vertrouwen van vooral de beslissers en van de stakeholders. Dan is het ook niet erg meer om zelf geen macht te hebben. Hij heeft dan tenslotte machtige vrienden, die corrigerend zullen optreden als iemand probeert hem van achteren te tackelen. De beslissers hebben immers alle belang bij hem als wegbereider voor de geweldige vakantie.

Projectmanager 2.0 begrijpt dit. En zolang zijn vrienden de indruk hebben, dat hij op de goede weg is, zullen ze hem steunen.

3.5. Eigenbelang gaat boven het projectbelang of bedrijfsbelang

Eerder noemden we het een illusie, dat een project slechts gericht is op het bedrijfsbelang of het projectbelang. Het eigenbelang van de verschillende betrokkenen speelt vaak een meer belangrijke rol. Eigenbelang is zo oud als de mensheid zelf en is zelfs een belangrijk overlevingsmechanisme. Reeds in de steentijd maar ook anno nu. Als mensen niet opkomen voor hun eigenbelang, dan zullen ze af en toe ervaren dat zeker de werkgever, de overheid en de groepen waarvan ze deel uitmaken dit ook niet doen. Zeker niet als dit technocraten zijn. Dan wordt hun belang genegeerd en of dat nu terecht is of niet, ze blijven met de gebakken peren zitten.

Als projectmanager verwacht je misschien, dat betrokkenen open communiceren om in samenwerking het projectdoel te bereiken. Dat gaat echter niet zomaar. Openheid is weliswaar een mooie gedachte, maar openheid kent voor individuen grote risico's. Als iemand altijd zegt wat hij werkelijk vindt, loopt hij kans op gezichtsverlies, ruzie of verminderde waardering. In veel gevallen is het slimmer om je mond maar dicht te houden en als dat niet kan, kun je beter iets zeggen wat als sociaal wenselijk beschouwd wordt. Sander Haas vergeleek ooit in een blog het transparante communiceren met een glazen douchecabine. Je kunt meestal gewoon naar binnen kijken, maar zodra iemand binnen onder de douche staat, beslaat de ruit. En je kunt aan de buitenkant wrijven wat je wilt, maar alleen van de binnenkant kun je stukjes ruit weer transparant maken. Degene die binnen staat, bepaalt wat je mag zien en wat niet.

De projectmanager heeft dus te maken met betrokkenen die niet altijd openlijk vertellen wat hun motiveert tot hun meningsvorming en gedrag. Dit kan negatieve effecten hebben op de onderlinge relatie, het wederzijdse vertrouwen en de samenwerking. Het plenair roepen dat het hanteren van verborgen agenda's niet mag en dat de communicatie in het team open en transparant moet zijn, werkt vaak contraproductief. Het gevolg daarvan is dat iedereen beamend knikt en er vervolgens nog beter op gaan letten, dat ze het achterste van hun tong niet laten zien. Mensen die niet zo assertief zijn sluiten zich na zo'n uitnodiging liever aan bij de stem van de meerderheid of conformeren zich aan de mening van invloedrijke personen, dan dat ze vertellen wat ze werkelijk vinden. Zo kan het zelfs voorkomen dat bepaalde besluiten publiekelijk unaniem worden gesteund. Maar als puntje bij paaltje komt tijdens de uitvoering, dan blijken deze plannen toch minder draagvlak te hebben dan verwacht.

Projectmanager 2.0 erkent eigenbelang van betrokkenen en maakt dit bespreekbaar, zodat de match gevonden kan worden tussen het projectbelang en het eigenbelang. Niet in een vergadering, maar individueel. Door eigenbelang te accepteren als een normaal verschijnsel

geef je je gesprekspartner namelijk een gevoel van veiligheid en vertrouwen. Projectmanager 2.0 maakt echter wel duidelijk, dat het zijn taak is om het projectbelang te dienen. En dat hij zoveel mogelijk rekening wil houden met de eigenbelangen. Als men weet, dat hij zich ook inspant voor het eigenbelang, dan zal men eerder geneigd zijn om het projectbelang te steunen. Vaak gaat het maar om een aantal details, waaraan gemakkelijk tegemoet gekomen kan worden. Is het gat te groot, dan moet je als projectmanager echter aangeven dat het projectbelang prevaleert en aan je gesprekspartner vragen, hoe hij hiermee om wil gaan. Op dezelfde voet doorgaan met een verborgen agenda is dan geen optie.

Iedereen wil wel die geweldige vakantie in Italië, maar over de invulling kunnen de meningen verschillen. Uiteraard is het vakantieprogramma niet de verantwoordelijkheid van de projectmanager, want die hoeft er alleen voor te zorgen, dat hij het gezelschap afzet op een plek, die voldoet aan alle voorwaarden om een geweldige vakantie te hebben. Onenigheid over het programma kan echter op de reis er naar toe zorgen voor moeilijkheden. En dat komt wel op het bordje van de projectmanager terecht. Projectmanager 2.0 lost dit soepel op. Door bijvoorbeeld van te voren overeenstemming te bereiken dat niet iedereen moet meedoen aan elk onderdeel van het programma, kan hij zorgen dat er tijdens de autorit in elk geval geen problemen meer zijn.

3.6. Een risico analyse geeft slechts beperkte zekerheid

Ook de risicoanalyse vooraf geeft veel minder zekerheid dan vaak wordt beweerd. In de praktijk blijkt in die formele risico analyse nog niet de helft van de echte risico's op tafel te komen.

Er zijn kwantitatieve modellen voor het uitvoeren van zo'n risico analyse. Op zich zijn de vragenlijsten van dergelijke modellen goed bruikbaar, want via de vragenlijst komen alle uithoeken van het project aan de orde, zodat er een redelijk compleet overzicht ontstaat van de harde projectrisico's. De zachte projectrisico's en de risico's uit de projectomgeving komen echter zelden aan de orde, terwijl dit in de praktijk vaak de belangrijkste risico's zijn. Eigenbelang van betrokkenen is hiervan zo'n voorbeeld. Bij het uitvoeren van zo'n formele risico analyse moet de projectmanager daarom steeds doorvragen op de zachte kant; hoe zitten de verschillende betrokkenen in het project en wat is de praktijk van alledag. Het rekensommetje wat bij zo'n risico analyse behoort kan hij beter weglaten. En ook moet hij niet te veel risico's via procedures willen uitsluiten. Dit middel is doorgaans erger dan de kwaal en op voorhand wordt het project dan met een aanzienlijke hoeveelheid overhead opgezaagd. In de praktijk betekent het vaak dat het project op basis van 'fitness for use' gedegradeerd wordt tot 'conform to specifications'. En dat is nu net wat projectmanager 2.0 niet wil. Daarom gaat projectmanager 2.0 op een gezonde manier om met projectrisico's. Dit kan door het maken van een classificatie:

- risico's die je wilt voorkomen; dit is de doorgaans de duurste oplossing, zeker als je streeft naar 100% uitsluiting;
- risico's die je accepteert omdat de kans dat het gebeurt en/of de impact gering zijn;
- hier tussenin de risico's die je niet wilt of kunt voorkomen, maar waarvoor je wel een plan B hebt als ze optreden.

Projectmanager 2.0 grijpt dus ook niet direct naar het middel van procedures, maar zoekt het in awareness. Dat is verreweg de goedkoopste oplossing en de oplossing die vaak het best werkt.

De vakantie naar Italië moet tenslotte voor iedereen geweldig worden. Daarvoor kun je als projectmanager steun verwachten. Die steun krijg je niet als je alleen focust op de reis en op de bestemming. Als je je richt op de vakantie, dan sta je niet alleen in het onderkennen van risico's. Dan zijn vooral beslissers zich ook bewust van het feit, dat de voorbereiding op de reis nodig is, wil er überhaupt sprake zijn van een vakantie. Zij hebben doorgaans wel de bevoegdheden om deze risico's in elk geval buiten het project te houden.

Daarnaast is risicoanalyse voor projectmanager 2.0 niet een eenmalige exercitie, maar een continu proces. Projectmanager 2.0 kijkt voortdurend naar de werkelijkheid om vast te stellen of de oorspronkelijk gekozen bestemming nog wel bereikt kan worden en of die oorspronkelijke bestemming nog wel een locatie is, waar de kans op een geweldige vakantie groot is.

3.7. Het relatieve belang van een goed projectplan

Het projectplan als resultaat van je voorbereiding heeft dus maar een beperkte waarde. Het is de beschrijving van een mogelijke weg, waarvan in het project vaak afgeweken moet worden. Het planningsdeel is weinig meer dan een meetlat, die zo nodig duidelijk maakt dat afwijkingen te groot worden en dus actie moet worden ondernomen. Het hoofdstuk organisatie in het projectplan beschrijft doorgaans alleen de organisatie op zondag (en niet hoe die moet werken) en over de procedures heb ik al genoeg gezegd. Als aanpak zou ik altijd een Agile werkwijze voorstellen, want hiermee ligt indien nodig het budget vast. In hoofdstuk 4 kom ik hierop terug. De belangrijkste onderdelen van het plan zijn in feite de voor het project geldende uitgangspunten en aannames.

Projectmanager 2.0 weet, dat het proces van projectvoorbereiding cruciaal is, zelfs als er maar weinig tijd is om een projectplan te maken. In feite loopt de voorbereidingsfase door tot het project ten einde is. Het is immers noodzakelijk steeds alert te blijven op nieuwe risico's, die vanuit de werkelijkheid opduiken en op afwijkingen, op basis waarvan het operationele plan moet veranderen in een plan B, C t/m ZZ.

Wil je meer weten over hoe je als projectmanager 2.0 je reis opzet naar een bestemming waar de deelnemers een geweldige vakantie hebben, dan verwijs ik je graag naar een aantal artikelen in onze kennisbank:

- [Lessen en ervaringen uit de praktijk voor gevorderde projectmanagers](#)
- [Bij projectmatig werken zijn afspraken beter dan procedures](#)
- [Eigen belang eerst](#)
- [Programma's en complexe projecten niet op plan maar op visie sturen](#)
- [Risman project risico management: succesfactoren en valkuilen](#)
- [Impactanalyse met COPAFIJTH of SCOPAFIJTH](#)
- [Interne auditing: veel compliance, weinig verbetering](#)
- [Kwantitatieve risicoanalyse IT-projecten](#)
- [Hoe krijg je als middelgrote organisatie een goede informatievoorziening](#)
- [De wereld is maakbaar, de mens niet](#)

4. De projectaanpak en de projectopzet

In de vorige hoofdstukken heb je vooral kunnen lezen wat projectmanager 2.0 anders doet. Het formele doel van zijn project is dan misschien wel de bestemming, maar wat alle betrokkenen bij het project in feite willen, is een geweldige vakantie in Italië. Projectmanager 2.0 gebruikt de routeplanner, maar let voortdurend op de werkelijkheid om hem heen. In de rest van dit boek presenteer ik een aantal best practices over hoe die werkelijkheid in elkaar zit, zodat je de werkelijkheid leert interpreteren. Uiteindelijk zullen dan onmiddellijk alarmbellen gaan rinkelen, als er gevaar dreigt. Ik ontkom er daarbij niet aan om modellen te gebruiken, die de werkelijkheid vereenvoudigd weergeven. Maar inmiddels is duidelijk hoe je met die modellen om moet gaan; blijf kijken naar de werkelijkheid en in geval van twijfel heeft de werkelijkheid gelijk.

4.1. Samenwerking moet je niet willen organiseren

Er zijn meerdere wegen, die naar Rome leiden (letterlijk en figuurlijk) en dus is er geen projectaanpak, die per definitie goed is. Daarbij bestaan methoden doorgaans uit een denkwijze en een werkwijze. Meestal is de denkwijze van een methode bruikbaar. Daarom zal ik steeds daarop de focus leggen. De werkwijze is veelal minder bruikbaar. Deze gaat er vaak te veel vanuit, dat je samenwerking moet organiseren en samenwerking laat zich niet dwingen. Ook niet door een technocratische change manager. Bovendien zadelt afgedwongen samenwerking het project op met een gigantische overhead, die soms oploopt tot 30 à 40 procent van de projectkosten. En daar kun je een hoop leuke dingen voor doen. Een goede samenwerking kun je alleen krijgen door het project zo op te zetten, dat alle partijen minimaal op het niveau 'fitness for use' belang hebben bij het

projectresultaat'. Dus nogmaals: niet de bestemming maar het doel staat centraal.

Als je tijdens de autorit naar Italië de bestemming en de rit er naartoe centraal stelt, dan zadel je jezelf op met een groot probleem. Alle deelnemers verblijven langdurig op hun plek van nog geen vierkante meter en kunnen geen kant op. Als de rit tegenzit en je daardoor mogelijk je bestemming niet op tijd zult bereiken en je reageert daarop gestrest, dan kun je er zeker van zijn dat de sfeer tussen de deelnemers behoorlijk verpest wordt. De deelnemers zullen uiteindelijk knap chagrijnig in Italië aankomen en zich ergeren aan alles wat niet direct strookt met hun eigenbelang. Gevolg is dat de vakantie mogelijk een fiasco wordt. Maar in elk geval is de rit naar de bestemming een drama geweest.

4.2. Zorg voor sfeer en voorpret

De theorie kan je goed helpen om te komen tot een projectaanpak. Maar jouw persoonlijke interpretatie van die theorie maakt die projectaanpak succesvol.

Ik wil dat weer eens vertalen naar het voetbal. De trainer leert op de cursus hoe hij voor zijn elftal een goede tactiek uitstippelt. Als die tactiek beslissend zou zijn, dan zou Ajax altijd van PEC Zwolle winnen. Ajax heeft immers meer budget en dus de betere spelers. In de bekerfinale van 2014 versloeg PEC Zwolle echter Ajax met 5-1. Dit was verdiend. Als beide ploegen al hun kansen benut zouden hebben, dan zou het 8-2 zijn geworden. Die tactiek is belangrijk. Zonder een kloppende tactiek verlies je sowieso. Maar een tactiek wordt pas winnend, als deze optimaal gebruik maakt van de kwaliteiten van de spelers.

Als projectmanager ben je de spelbepaler, de sterspeler die zorgt dat zijn medespelers enthousiast blijven en graag een stapje extra doen voor elkaar. En dat wordt niet bepaald door de tactiek of de methode. Dat wordt bepaald door de sfeer. Je moet dat vooral niet te ingewikkeld maken. De trainer van PEC Zwolle liet voor de bekerfinale aan de spelers videoboodschappen zien van hun naasten en met name hun kinderen, die hun vaders vertelden, dat ze Ajax konden verslaan. Het vooruitzicht voor de spelers, aan hun kinderen de beker te kunnen laten zien, maakte dat PEC Zwolle tijdens de wedstrijd zich als een geoliede machine gedroeg en won.

Als je tijdens je project het project centraal stelt, dan creëer je geen sfeer. De rit naar Italië is niet een zelfstandig iets, dat vooraf gaat aan de vakantie. Maak die rit onderdeel van de vakantie, waarin de voorpret zich afspeelt. Projectmanager 2.0 maakt geen probleem van de aankomsttijd, als hij vanwege wegwerkzaamheden wordt omgeleid over binnenweggetjes. Hij presenteert het juist als een voorproefje op het relaxte vakantiegevoel. Als je dit zo aanpakt als projectmanager, dan wordt jouw project een feest, waarin ieder best het nodige water bij de wijn wil doen en zelfs wat wil incasseren, want het is tenslotte al vakantie.

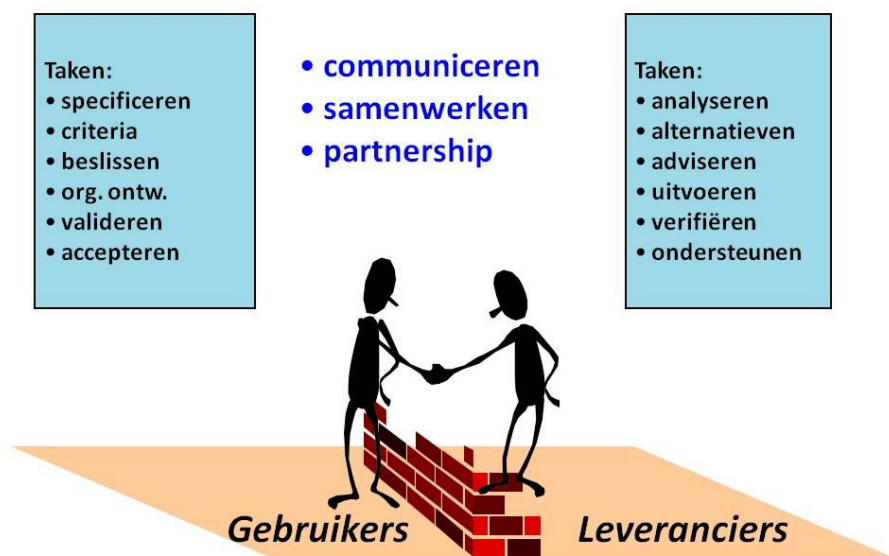
4.3. De klassieke aanpak

De klassieke projectaanpak is de aanpak met fasering, mijlpaalproducten enzovoort, vaak ook de watervalmethode genoemd. De denkwijze van deze methode werkt doorgaans uitstekend, als voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer vrij duidelijk is, wat het projectresultaat moet worden, zoals het bouwen van een brug of het maken van specifieke software. De grote valkuil is echter, dat vaak onduidelijk is wie wat bepaalt en dat er onbalans is in verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de voorbereiding zullen hierover goede afspraken gemaakt moeten worden tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Ik introduceer hiervoor de term 'opdrachtbeheer'.

De essentie van opdrachtbeheer is het zorg dragen voor een balans in de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's met als belangrijkste doelstellingen:

- het optimaal benutten van de beschikbare kwaliteit van specialisten en materiedeskundigen;
- het creëren van een projectomgeving die het mogelijk maakt, dat de projectmedewerkers zich uitsluitend bezig houden met het bereiken van het projectresultaat binnen de gestelde randvoorwaarden;
- het maken en nakomen van afspraken;
- het creëren van een adequate rapportagestructuur, waardoor het project effectief bestuurd en bijgestuurd kan worden;
- het voorkomen van onderhandelingen tussen niet-gelijkwaardige partijen.

Het realiseren van balans in verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's, maakt het mogelijk de muur tussen specialisten en gebruikers te slechten. Door een goede communicatie kunnen een vruchtbare samenwerking en een goede taakverdeling ontstaan. En dan kan optimaal gebruik worden gemaakt van de beschikbare expertise van zowel gebruikers als IT-medewerkers. Trefwoorden zijn: communicatie, begrip tonen en partnership.



De gebruikers zijn globaal verantwoordelijk voor het definiëren van criteria, het aanleveren van specificaties, het tijdig maken van keuzes, het toetsen van producten op hun gebruikswaarde en het aanpassen van de systeemomgeving. Taken van de specialisten van de opdrachtnemer zijn onder andere: analyseren van problemen en wensen, aanreiken van alternatieven en mogelijkheden aan de gebruikers, adviseren en ondersteunen van de gebruikers en het ontwikkelen van systemen conform de behoeften van de gebruiker en het testen van het systeem op zijn correctheid en consistentie.

Bij een dergelijke werkwijze kan ook het begrip kwaliteit goed worden ingevuld: “Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst, dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften”.

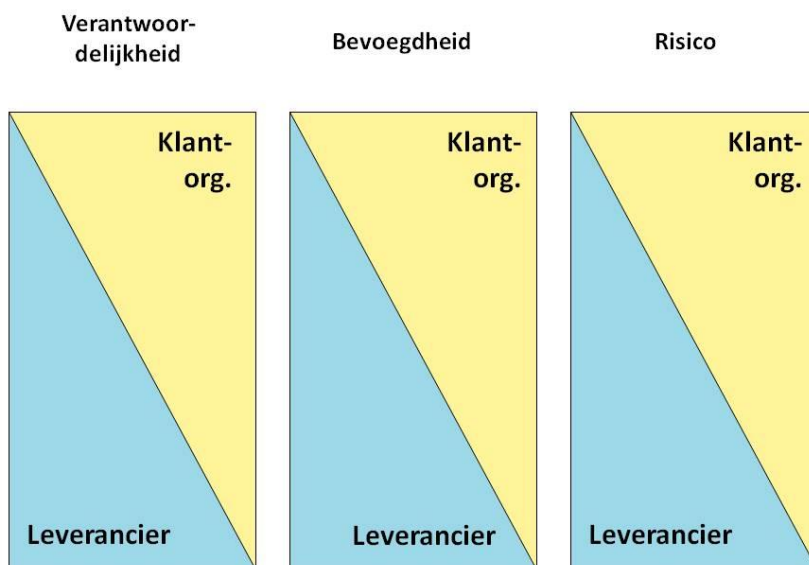
4.3.1. Opdrachttypes

De verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's dient in verschillende fasen en activiteiten in het project uiteraard te verschillen.

Hiertoe worden meestal een viertal opdrachttypes onderkend:

- Alle verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's zijn voor de klantorganisatie (type 1).
- Alle verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's zijn voor de leverancier (type 4).
- Er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's, deze liggen echter in meerderheid aan de kant van de klantorganisatie (type 2).
- Er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico's, deze liggen echter in meerderheid aan de kant van de leverancier (type 3).

Deze typering wordt weergegeven in de volgende afbeelding:



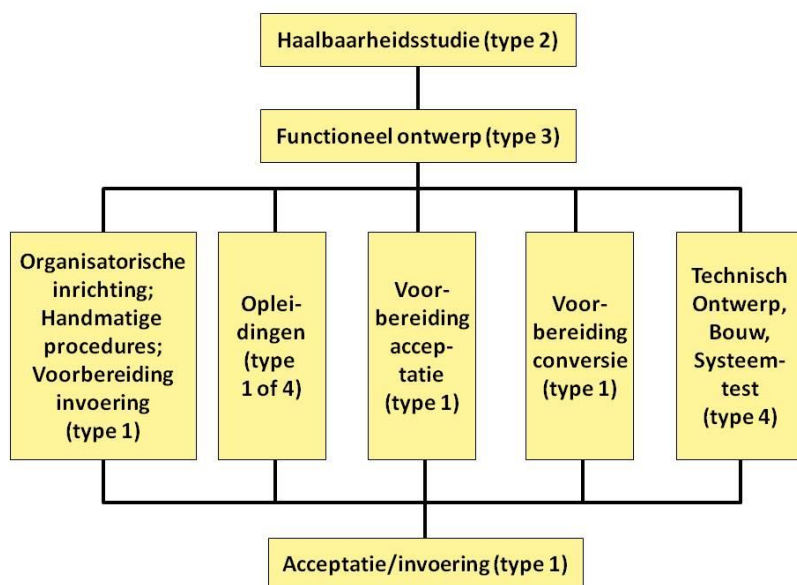
Deze definitie van opdrachttypen heeft als belangrijke voordeel, dat er niet meer bij elk project “gevochten” hoeft te worden over de balans in de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico’s. Er moet alleen worden bepaald welk type gewenst is. Vervolgens liggen de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risico’s evenwichtig vast. Tevens ontstaat hiermee de mogelijkheid om tijdens het project per fase het opdrachttype adequaat te definiëren.

Een nadere uitwerking van deze opdrachttypen is in de ZBC kennisbank beschreven in het artikel ‘[Opdrachttypen voor projecten](#)’.

4.3.2. Opdrachttypen en systeemontwikkeling

In de praktijk zien we bij projecten vaak conflicten ontstaan over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ondanks toepassing van een watervalmethodiek als bijvoorbeeld SDM. Door toepassing van het hier besproken model kunnen veel van deze conflicten voorkomen worden.

In onderstaand plaatje is de SDM-fasering van een project weergegeven en wordt per (deel-)fase aangegeven wat een adequaat opdrachttype is.



In de fase definitiestudie moeten beslissingen worden genomen over afbakening, alternatieven en oplossingsrichtingen die een belangrijke impact op de organisatie hebben. Het is daarom van belang, dat de belangrijke bevoegdheden en de mogelijkheden tot bijsturing nadrukkelijk aan de gebruikerskant liggen. Wel kan van de specialisten verlangd worden, dat hun producten kwaliteit hebben, ook al is dat moeilijk aantoonbaar. Op grond hiervan ligt opdrachttype 2 voor de hand, terwijl type 1 ook mogelijk is.

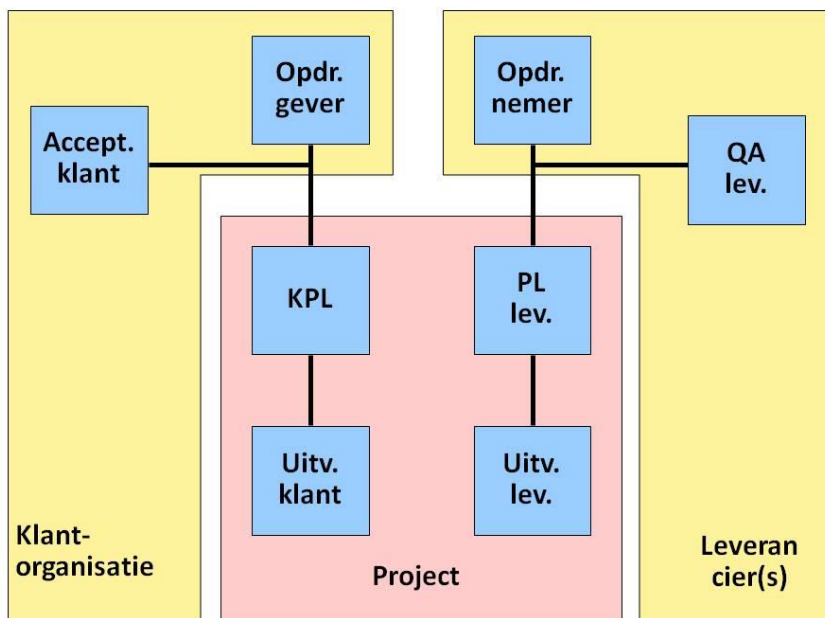
Tijdens het functioneel ontwerp ligt de onzekerheid op het gebied van de specificaties en de ontwerpbeslissingen die nog genomen moeten worden. Procesmatig regisseert de leverancier meestal deze fase, maar inhoudelijk de klantorganisatie. Omdat de specialisten verantwoordelijk zijn voor de oplevering van producten in deze fase, ligt opdrachttype 3 voor de hand. Het technisch ontwerp en de realisatie van het systeem worden doorgaans op basis van fixed-price/fixed-date uitbesteed. Vaak ontstaan dan conflicten over de bijvoorbeeld door SDM in deze fasen genoemde activiteiten die de gebruikers betreffen, zoals het opstellen van handmatige procedures, de voorbereiding en de uitvoering van de acceptatietest, de gebruikersdocumentatie, de invoering enzovoort. Om deze conflicten te vermijden, is het verstandig bij de opdeling van het geheel in deelprojecten niet alleen te kijken naar technische criteria en prioriteiten, maar ook naar het opdrachttype. Op deze manier kunnen alle activiteiten die gericht zijn op de oplevering van het geautomatiseerde systeem op basis van type 4 worden uitgevoerd door de leverancier, terwijl parallel op basis van type 1 andere activiteiten worden uitgevoerd.

4.3.3. Projectorganisatiestructuur

Het belangrijkste verschil tussen de meestal gehanteerde beschrijvingen en de beschrijving van de projectinrichting in dit hoofdstuk, is dat de laatstgenoemde niet zozeer de hiërarchie beschrijft, maar de rolstructuur. De hiërarchische structuur is statisch van karakter (de organisatie op zondag) en te beperkt om een project, dat veelal gekenmerkt wordt door

dynamiek en afwijkingen waarop snel en adequaat gereageerd moet worden, beheersbaar te houden. In de rolstructuur kan de bijsturing veel adequater plaatsvinden.

Schematisch is de standaardprojectorganisatie als volgt weer te geven:



De exacte definities vind je in de ZBC kennisbank in '[Projectinrichting en opdrachtbeheer](#)'.

In deze structuur zijn duidelijk de drie niveaus herkenbaar, die voor de uitvoering en besturing van projecten nodig zijn:

- het uitvoerend niveau (systeem- en organisatieontwikkeling), om een werkend systeem in een werkende organisatie te realiseren;
- het projectmanagement niveau, om de voorwaarden te scheppen voor en de sturing te geven aan het uitvoerend niveau;
- het opdrachtbeheer niveau, dat het projectresultaat en de randvoorwaarden definieert en bewaakt en daarmee eindverantwoordelijk is voor de kwaliteit van het projectresultaat voor de lijnorganisatie.

4.3.4. Rollen in en rond het project

Uitgangspunt is, dat alle medewerkers binnen het project uitsluitend tot taak hebben het resultaat binnen de randvoorwaarden te realiseren. Daarom worden projectgroepleden niet aangewezen om afdelingen of belangen te vertegenwoordigen, maar slechts op basis van hun bijdrage aan het projectresultaat.

Elke discussie over het waarom van het project en of het gedefinieerde resultaat ook het gewenste resultaat is, zal dus buiten het project moeten plaatsvinden, waarbij gedacht kan worden aan stuurgroepen, klankbordgroepen, acceptatiegroepen enzovoort. De opdrachtgever beslist of wensen en eisen van dergelijke groepen moeten leiden tot een wijziging van de projectopdracht.

Een ander belangrijk kenmerk van deze projectorganisatiestructuur is de scheiding tussen de projectmedewerkers van opdrachtgever en opdrachtnemer. Het probleem van twee kapiteins op één schip wordt opgelost per projecttype, waarbij één van de twee projectleiders leading wordt met betrekking tot de planning van de ander.

Een dergelijke structuur is noodzakelijk om de volgende redenen:

- Als er sprake zou zijn van hiërarchische relaties tussen medewerkers van verschillende organisaties, dan zou een organisatie verantwoordelijk kunnen worden voor het functioneren van medewerker van een ander organisatie. Daarom mag er slechts een planningsrelatie bestaan tussen beide groepen.
- Bovendien geldt voor elk opdrachttype, dat de opdrachtgever en opdrachtnemer minimaal de verantwoordelijkheid hebben voor de kwaliteit van de eigen medewerkers en bij de meeste opdrachttypes ook verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de door hun medewerkers op te leveren producten. Zonder een gescheiden structuur is dit niet mogelijk.
- Een totaal project is vaak opgesplitst in een aantal deelprojecten op basis van verschillende opdrachttypes. Als er geen splitsing plaatsvindt, dan kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer hun verantwoordelijkheid per deelproject niet waarmaken.
- Conflicten die voortkomen uit onduidelijkheid over de projectopdracht kunnen naar het niveau van opdrachtgever en opdrachtnemer getild worden, zodat het soepele en resultaatgericht functioneren van de projectgroep niet in gevaar komt.

4.3.5. De noodzaak van de verschillende rollen

In de hier aangegeven structuur is een aantal functies genoemd, die in de praktijk vaak ontbreken of anders zijn ingevuld. Hieronder worden enkele voorbeelden van problemen gegeven, die in de praktijk vaak optreden bij een andere invulling.

Het ontbreken van de opdrachtnemer leidt ertoe, dat de opdrachtgever meestal direct met de PL-lev onderhandelt over de taakstelling voor het project. Consequenties hiervan zijn vaak dat:

- er regelmatig wordt “ingebroken” op de lopende projecten, waardoor het onmogelijk wordt om het resultaat binnen de randvoorwaarden op te leveren; denk onder andere aan het toevoegen van eisen, het tussentijds laten oplossen van een probleempje (vooral bij onderhoud) of het wijzigen van de projectbemanning;
- onrust en onderhandelingen in het project negatieve gevolgen hebben voor de motivatie, de kwaliteit en de productiviteit;
- bij interne projecten er in de praktijk geen decharge zal plaatsvinden van de PL-lev en de IT-medewerkers, zodat ze vaak levenslang zijn veroordeeld tot het gerealiseerde systeem; dit leidt

er vaak weer toe, dat onderhoud niet projectmatig wordt aangepakt, met alle consequenties van dien.

Het ontbreken van een klantprojectleider (KPL) leidt ertoe, dat

- er in feite geen opdrachten op basis van type 1 en 2 mogelijk zijn;
- de PL-lev doorgaans de gebruikers aanstuurt, zonder dat hij bevoegdheden heeft, die hem in staat stellen om problemen op te lossen; berucht zijn de beschikbaarheidsproblemen;
- een noodzakelijk aanspreekpunt verdwijnt; dit betreft met name de rapportage aan de opdrachtgever (die dan slechts eenzijdige informatie krijgt) en de communicatie met de PL-lev met betrekking tot probleemrapportages, wijzigingsvoorstellen, wederzijds opleveren van producten en beoordeling van producten;
- er nooit tegelijkertijd in een project deelopdrachten op basis van verschillende opdrachttypen uitgevoerd kunnen worden.

Een meer uitgebreide lijst van wat de impact is als rollen niet (goed) zijn ingevuld vind je in de ZBC kennisbank in '[Projectinrichting en opdrachtbeheer](#)'. In de praktijk is de projectorganisatie zelden helemaal correct ingevuld voor een gefaseerde aanpak met verschillende projecttypen. Projectmanager 2.0 onderkent dit als een risico en zorgt in elk geval voor een pragmatische oplossing. Hij maakt niet de fout alles zelf te willen doen. Want dan immers loop je als projectmanager het risico van probleemoplosser ineens probleemeigenaar te worden. En dan zit je echt in de puree. Dan zit je precies in het midden, en zul je worden vertrapt door de over het geld strijdende partijen.

De hier beschreven aanpak is goed te combineren met bestaande projectmanagementmethoden. Cruciaal is de rol van KPL. Hij moet ervoor zorgen, dat zowel de opdrachtgever, de gebruikers als de leveranciers tevreden zijn. Hij moet eigenlijk van meet af aan een projectmanager 2.0 zijn. Dit vergt een groot inlevingsvermogen in de behoefte en belangen van alle partijen. In hoofdstuk 5 ga ik hier verder op in.

4.3.6. De vakantie in Italië

Omdat nog steeds veel projecten uitgaan van een watervalaanpak, heb ik deze hier aan de orde gesteld en de belangrijkste valkuilen benoemd. Projectmanager 2.0 zal echter doorgaans kiezen voor een Agile aanpak, want voor een geweldige kampeervakantie ergens in Italië is de watervalaanpak totaal ongeschikt. Alleen als de opdrachtgever weet, dat hij een stacaravan voor x personen in Viareggio wil hebben en een goed beeld heeft van hoe hij zijn vakantie wil invullen, dan kan een dergelijke aanpak succesvol zijn. Helaas is dit zelden het geval en is dus de klassieke waterval aanpak zelden bruikbaar. Projectmanager 2.0 zal dus niet snel kiezen voor deze werkwijze. Alleen de denkwijze: 'Bezint eer ge begint', is vaak nog wel bruikbaar. Dat betekent dat de projectmanager ervoor moet zorgen dat hij goed uitgerust is voordat hij op weg gaat. En verder zal hij kiezen voor de Agile aanpak, waarmee het mogelijk is om de vakantie al te laten beginnen op het moment, dat de autorit begint.

4.4. De Agile aanpak

Als het projectresultaat en dus de specificaties onduidelijk zijn of als het aantal niet gespecificeerde vanzelfsprekende behoeften te groot is, dan kost het met een gefaseerde aanpak heel veel tijd en moeite om tot een functioneel ontwerp te komen. En tot die tijd wordt er niet fixed price/fixed date (type 4) gewerkt. Een ellenlang voortraject betekent bovendien, dat de specificaties al weer zijn verouderd op het moment dat de inkt van het functioneel ontwerp nog niet droog is. En dit voortschrijdend inzicht betekent onmiddellijk weer meerwerk en zelfs een mogelijke uitloop in de tijd. Voor opdrachtgevers is dit natuurlijk onacceptabel. Het project zal op voorhand al behoren tot de categorie 'mislukt projecten'. Zelfs een projectmanager 2.0 kan dan het verschil niet meer maken.

Het is dan beter om de klassieke aanpak om te keren. Vaak spreekt men in dat geval van een Agile-aanpak. In ICT-land is de Agile aanpak onmiddellijk vertaald naar een aantal methoden zoals bijvoorbeeld Scrum en RUP. Mij gaat het echter primair om de denkwijze en de benadering bij deze aanpak, en niet om de uitvoering. Het principe van Agile schets ik hieronder in het kort.

Als eerste moet er een leverancier gevonden worden, die het vertrouwen geniet, dat hij aan de behoeften kan voldoen.

- Op hoofdlijnen wordt bepaald wat het projectresultaat moet zijn:
 - de functie die het resultaat moet vervullen;
 - wat het resultaat minimaal moet doen;
 - de knock-out criteria voor de leverancier (hoofdaannemer).
- Vervolgens wordt een RfP gemaakt en gestuurd naar een aantal leveranciers, die waarschijnlijk voldoen aan de knock-out criteria. Voor deze leveranciers wordt een informatiebijeenkomst belegd.
- De offertes worden beoordeeld op inhoud (nog niet op prijs), het waarschijnlijk benodigde budget wordt bepaald, zo nodig wordt de scope bijgesteld om binnen een acceptabel budget te blijven en de beste (meestal twee) leveranciers worden uitgenodigd om hun offerte toe te lichten.
- Tijdens deze meeting stemmen de opdrachtgever en de opdrachtnemer af wat de scope en het resultaat van het project wordt om binnen het budget te blijven.
- Na de meeting wordt de opdracht gegund en de gekozen leverancier wordt gevraagd om zijn voorstel hierop aan te passen.

De kern van de Agile aanpak is dat er iteratief wordt ontwikkeld. Initieel wordt een lijst met gewenste functionaliteiten opgesteld en hieraan worden prioriteiten toegekend. Het project wordt opgeknipt in timeboxes (waarbij de effort en de doorlooptijd worden vastgelegd). Iedere timebox levert een aantal functionaliteiten op, die zelfstandig bruikbaar zijn. Na iedere timebox presenteert het ontwikkelteam de afgesproken functionaliteiten. Deze worden beoordeeld op bruikbaarheid en ook wordt de inhoud van de volgende timebox gespecificeerd. Hierin zitten dus altijd die functionaliteiten met de hoogste prioriteit en de functionaliteiten die

nog niet geaccepteerd zijn. Dit kunnen dus functionaliteiten zijn, die pas door voortschrijdend inzicht op tafel zijn gekomen, maar ook verbeteringen op opgeleverde producten. Na de laatste timebox zullen er ongetwijfeld nog een aantal functionaliteiten open staan. Dit zijn de functionaliteiten met de laagste prioriteit dus meestal uit de categorie 'nice to have'.

Dat op deze manier fixed price/fixed date gewerkt wordt is evident. Bijsturing gebeurt op basis van het resultaat, waarbij geldt dat het projectresultaat altijd meer functionaliteit bevat met een hoge prioriteit, dan dat vooraf was vastgesteld. Gevolg is automatisch 'fitness for use' waarbij voortschrijdend inzicht is beloond, zonder dat dit via een ingewikkelde wijzigingsprocedure hoefde te verlopen en meerwerk heeft opgeleverd. Doorgaans blijkt dat het middel dat op deze wijze tot stand gekomen is, uitstekend bruikbaar is. En als het bruikbaar is, worden tekortkomingen ook gemakkelijk geaccepteerd en leert de klantorganisatie meestal zeer snel en soepel om te gaan met deze tekortkomingen. De belangrijkste speler in het project is de product owner. Dit is een vertegenwoordiger van de klantorganisatie, die het mandaat heeft om functionaliteiten te prioriteren en die verantwoordelijk is voor de bewaking van het budget. Dat laatste wil zeggen dat hij ervoor moet zorgen dat in elke timebox niet meer functionaliteit gevraagd wordt dan het ontwikkelteam aan kan. Hij is ook verantwoordelijk voor het totale projectresultaat. Daartoe laat hij opgeleverde tussenresultaten altijd testen door de beoogde gebruikers van de oplossing. De hieruit voortvloeiende verbetervoorstellen worden toegevoegd aan de lijst met gewenste functionaliteiten en door de product owner geprioriteerd. Doorgaans werkt een aantal van deze beoogde gebruikers ook mee in het ontwikkelteam, zodat de kans klein is dat er onbruikbare functionaliteiten worden opgeleverd.

4.4.1. Voortschrijdend inzicht is een zegen voor het project

Voortschrijdend inzicht is geen zwakte maar wijsheid. Het toont aan, dat de organisatie nog steeds leert en voortdurend haar processen verbetert. Dat is ook de kern van ieder kwaliteitssysteem. Niet een in beton gegoten lijst van maatregelen maar een dynamisch geheel, waarvan de werking in de praktijk steeds weer wordt geëvalueerd, zodat nieuwe inzichten steeds weer verwerkt kunnen worden en bedrijfsprocessen steeds effectiever en efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

Ook in projecten wordt vaak een middel gecreëerd om een verbetering in de organisatie te faciliteren. Het gaat dus vaak om een nog niet bestaande situatie, die nog niet volledig uitgekristalliseerd is en dus per definitie verbetering behoeft. Het project kan dit ondersteunen wanneer steeds tijdens het project feedback wordt gegeven aan de organisatie in de zin van: dit is wat je vroeg, maar is dit ook wat je bedoelde? Dus niet op basis van onleesbare en veel te gedetailleerde ontwerpen op papier, maar door het opleveren van werkende tussenresultaten. De gebruikersorganisatie kan daarmee werken en zal er razendsnel achter komen of het resultaat inderdaad voldoet aan haar (ook vanzelfsprekende) behoeften. En nog in het project kan dan bijgestuurd worden.

Daarvoor moeten wel afspraken gemaakt worden over de afbakening in tijd en geld, anders zullen deze haast per definitie overschreden worden. Het werken in timeboxes met een vaste doorlooptijd en een vaste inspanning is daarom dan ook essentieel.

4.4.2. Agile niet alleen voor software ontwikkeling

Natuurlijk weet ik dat Agile methoden als Scrum en RUP gemaakt zijn voor software ontwikkeling. Ook in andersoortige projecten is deze aanpak echter goed bruikbaar. De timeboxes zullen niet altijd even mooi zijn, maar het is wel van belang het project op te delen in deelprojecten, die elk een werkend resultaat opleveren. Uiteindelijk gaat immers 'fitness for use' om een werkende oplossing in een werkende organisatie. Als met de oplossing het bedrijfsproces effectief en redelijk efficiënt uitgevoerd kan worden, dan kan deze vaak beter maar in productie genomen worden, ook al voldoet de oplossing nog niet aan alle wensen en specificaties. Juist in de praktijk van alledag blijkt na enige gewenning dat veel van de openstaande wensen in feite niet zo belangrijk zijn en dat een aantal andere ineens veel meer prioriteit zouden moeten krijgen. Als tijdens het project niet alle budget is opgebruikt (en dat kan worden gepland), dan is er nog voldoende geld voor de eerste verbeterslag, zonder dat hiervoor extra geld beschikbaar moet komen.

In essentie gaat Agile dus over het vermijden van een paar denkfouten:

1. Specificaties moeten eerst volledig en compleet zijn vastgelegd voordat er ontworpen wordt, en er moeten eerst volledige en complete ontwerpen zijn voordat er gebouwd en getest kan worden.

Antwoord Agile: Het verkrijgen van feedback moet nooit worden uitgesteld. Immers, hoe eerder er feedback is, hoe eerder het duidelijk wordt dat er fouten gemaakt zijn, zodat er eerder ingegrepen kan worden en nutteloze inspanningen worden voorkomen.

2. Volledig en gedetailleerd documenteren en opschrijven is noodzakelijk en beter dan het maken van ruwe schetsen die vervolgens besproken worden.

Antwoord Agile: Het nut van documentatie is het overdragen van concepten en modellen aan mensen. Dergelijke concepten en modellen worden veel sneller en effectiever overgedragen door de concrete uitwerking te zien, erover te discussiëren en vragen te stellen. Uiteindelijk gaat het om het continue leerproces via de resultaten per stap en dus om maximaal voortschrijdend inzicht en niet om het document.

3. Wijzigingsverzoeken zijn een verstorende factor en succesvolle projecten moeten daarom hun scope keihard bevriezen en bewaken.

Antwoord Agile: De belangrijkste reden achter een wijzigingsverzoek is dat er voortschrijdend inzicht bestaat. Met andere woorden: het idee van een wijzigingsverzoek is dat dit het eindresultaat beter maakt. Dat negeren zou fundamenteel fout zijn.

Verzoeken om verandering moeten daarom een centrale plaats krijgen in het werkproces en leiden tot meer klanttevredenheid.

4.4.3. De vakantie in Italië maar dan anders

Ik wil je niet vervelen met de vertaalslag van de geweldige kampeervakantie in Italië naar deze aanpak. Projectmanager 2.0 wil geen andere aanpak dan Agile en deze aanpak zorgt ervoor, dat de vakantie begint, zodra je bent begonnen aan de autorit. Afwijkingen zijn niet per definitie een probleem, maar zijn vooral ook een kans. Misschien is Zuid Limburg ook een perfecte plek voor een geweldige kampeervakantie. Want de enige reden dat de opdrachtgever naar Italië wilde was om verzekerd te zijn van mooi weer en vanwege de cultuur. Maar dat kun je misschien ook in Limburg vinden.

Wil je meer weten over hoe je projecten aanpakt als projectmanager 2.0, dan verwijst ik je graag naar een aantal artikelen in onze kennisbank:

- [Agile, Scrum en de methode doet het nog steeds niet](#)
- [Projectinrichting en opdrachtbeheer](#)
- [Opdrachttypen voor projecten](#)

5. 'Knowing the business'

Nu duidelijk is geworden waar een project om gaat en hoe projectmanager 2.0 hier mee omgaat, ga ik wat meer inzoomen op het nogal bonte gezelschap, waarmee de projectmanager op reis gaat. Niet voor alle betrokkenen wordt het een vakantie. Er gaan ook leveranciers mee. Van hen wordt verwacht, dat ze hun bijdrage leveren om van de vakantie een geweldige vakantie te maken. Eén tip: biedt ze nooit een stoel aan in je auto. Want dan heb je binnen de kortste keren een bus nodig met alle nadelen van dien.

Eén van de grootste valkuilen immers, waar je als projectmanager in kunt stappen, is dat je er te weinig rekening mee houdt dat ieder lid van het gezelschap zijn eigen belang heeft. Leveranciers hebben er belang bij voor zichzelf zekerheden in te bouwen. Ze denken, dat ze die zekerheden contractueel kunnen afdwingen. Als je dat laat gebeuren, kom je weer terecht op het niveau van 'conform to specifications' en een klassieke watervalachtige aanpak. Dat kan niet goed aflopen. Op voorhand vormt dit het grootste risico voor de vakantie.

5.1. Veel leveranciers hebben geen projectmanager 2.0

Het is evident, dat de leveranciers mee moeten gaan in de stijl van projectmanagement 2.0. Vooraf wordt beschreven wat er van de leverancier wordt verwacht en wordt er duidelijk gemaakt dat voortschrijdend inzicht wordt omarmd. Dat betekent dus, dat als de vakantievierders leukere onderdelen verzinnen om hun vakantie tot een

succes te maken, de minst leuke onderdelen worden geschrapt. De vakantie mag tenslotte niet meer gaan kosten of langer gaan duren.

Mogelijk hebben de leveranciers zelf geen projectmanager 2.0 beschikbaar. Als manager van het project zal projectmanager 2.0 dan mee moeten denken met de leverancier. Hij zal inzicht moeten hebben in wat gezien het eigenbelang van de leverancier wel en niet acceptabel is voor die leverancier. Anders zal de leverancier onmiddellijk weer terugvallen op het contract, de wijzigingsprocedure en meerwerk.

Overigens is niet alleen inzicht nodig in wat acceptabel is voor de leverancier, maar ook in wat acceptabel is voor de klantorganisatie of de eigen organisatie. Voortschrijdend inzicht meenemen en functionaliteit prioriteren zijn alleen mogelijk, als je als projectmanager de belangen (het verdienmodel) van deze organisatie kent.

5.2. Geen producten maar diensten

In hoofdstuk 2 is al even aangestipt, dat bedrijven steeds minder denken in termen van bezit en steeds meer in termen van gebruik. Als een bedrijf vroeger een bedrijfsmiddel nodig had, dan investeerde het in de aanschaf van dat bedrijfsmiddel of liet het dat zelfs op maat maken. Dat kon variëren van het bedrijfspand, de ICT-infrastructuur, een stuk software tot en met medewerkers in vaste dienst. Het verhoogt echter de flexibiliteit en de slagkracht van een bedrijf, als het niet hoeft te investeren in bedrijfsmiddelen om die in eigendom te krijgen, maar over die middelen kan beschikken en betaalt voor gebruik. Want zo betekent groei van een bedrijf vaak, dat het pand te klein wordt, terwijl het Nieuwe Werken weer betekent, dat er minder ruimte nodig is. Eigen ICT betekent voor een bedrijf dat het eerst moet investeren en vervolgens ook nog verantwoordelijk is voor het beheer, de continuïteit en alle andere ellende, die de ICT doorgaans met zich meebrengt.

De aard van projecten verandert daardoor. Vroeger waren projecten sterk gericht op het maken van een product als projectresultaat, dat vervolgens door de organisatie zelf in beheer werd genomen. Tegenwoordig gaat het steeds meer om de assemblage van producten en diensten van derden tot een bedrijfsmiddel, dat voor de organisatie een functie vervult. Ook het beheer van het bedrijfsmiddel wordt vaak uitbesteed. Het bezit van het middel is dan zelfs vaak ongewenst. Kortom, het projectresultaat bestaat steeds vaker uit een verzameling van diensten, die tezamen voor de organisatie de functie vervullen, die de organisatie nodig heeft. 'Conform to specifications' is dan een te laag ambitieniveau. Al die losse diensten bestaan immers al en zouden gewoon ingekocht of ingehuurd kunnen worden. Daar is geen project voor nodig. Het is echter juist die assemblage van producten en diensten tot de gewenste functie, die een project complex maken. Bovendien is het moeilijk om voor een dergelijk project een opdrachtgever te vinden, die zich verantwoordelijk voelt voor het gehele project. Veel dienstverleners verkopen liever hun standaardkunstje aan eindklanten (meer marge en minder risico) en zouden vervolgens het liefst de deur achter zich dicht trekken. Natuurlijk willen ze ook best een onderhouds- en beheercontract afsluiten. Maar dan wel een

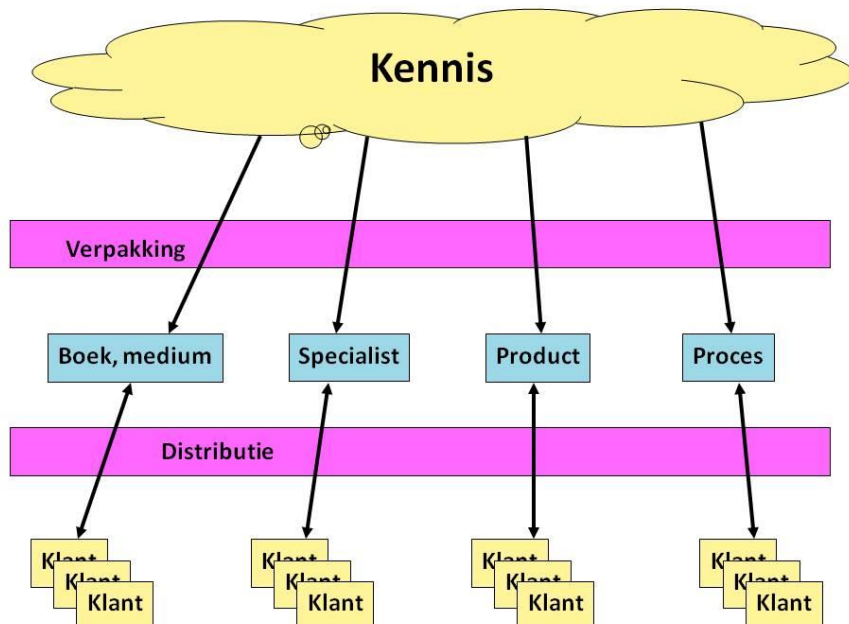
standaardcontract dat uitgaat van het standaard geleverde product. Als dit product echter tijdens het project gemodificeerd is vanwege de behoeften van de klant, dan geldt het beheercontract doorgaans niet voor de modificaties, tenzij hiervoor meerwerk kan worden gerekend.

Gevolg van deze ontwikkeling is dat de klant steeds vaker ontevreden is over het projectresultaat. Want achteraf komen er vaak nog allerlei lijken uit de kast, terwijl de klant dacht dat hij alles geregeld had. Om dit te kunnen vermijden, moet de projectmanager verder kijken dan het projectresultaat en een goed inzicht hebben in hoe het geassembleerde middel gebruikt gaat worden. En daarvoor moet hij weten, hoe de business in elkaar zit van zijn klant en de toeleverende dienstverleners en wat hun eigenbelang (verdienmodel) is.

5.3. De business van de dienstverlener

Dienstverlening is in feite een simpel proces. De grondstof kennis wordt op een bepaalde manier verpakt en gedistribueerd, zodat deze in de juiste vorm en hoeveelheid op het goede moment op de goede plaats terecht komt. Kortom, dienstverleners zijn in feite logistieke bedrijven, alleen is hun product virtueel: kennis. We kunnen dan ook zeggen dat kennislogistiek de core business is van dienstverleners.

Globaal zijn er vier manieren waarop je kennis kunt verpakken en distribueren ten behoeve van de klant, zoals wordt weergegeven in het volgende schema:



Ter toelichting:

- *verpakt in een medium* (boek, cd-rom, database enzovoort)
Relevante kennis wordt verzameld op een medium, zodat de kennis bij het juiste gebruik omgezet kan worden in toegevoegde waarde.
Op zich is dit een goedkoop proces. De kennis is echter niet

toegespitst op de behoefte van de doelgroep. Een voorbeeld is dit e-book. Als je niet zeker weet, dat je als projectmanager 2.0 wilt opereren, dan is veel van wat je hier leest niet relevant. En als je wel als projectmanager 2.0 wilt acteren, dan biedt het boek waarschijnlijk net te weinig handvatten om het toepasbaar te maken in jouw situatie. Dan moet je alsnog naar de ‘[Training projectmanagement in de praktijk](#)’ om de antwoorden op jouw vragen te krijgen. Echte opleidingsinstituten pakken dit als volgt aan: alleen als je je hebt aangemeld voor hun cursus, dan krijg je hun cursusboek gratis. Ik ga er echter vanuit, dat projectmanager 2.0 al zoveel cursussen op het gebied van projectmanagement heeft gevolgd, waarin hij in elke volgende cursus steeds minder leerde, dat hij wel uitkijkt nog een keer het risico te lopen dat hij aan een cursus tijd verspilt. Hij oriënteert zich eerst goed door bijvoorbeeld het cursusboek te lezen.

- *verpakt in het medium mens* (specialist)
In dit geval is de mens in feite het apparaat dat in staat is om de opgeslagen kennis om te zetten in toegevoegde waarde voor een afnemer. Dat betekent, dat de afnemer van de op deze wijze verpakte kennis verplicht is de verpakking ook af te nemen en daar meestal voor moet betalen.
- *verpakt in een proces of concept* (processoftware, just-in-time levering, supermarktconcept, zoekmachine etc).
In dit geval is er in feite geen inhoud verpakt, maar wordt er een ontsluitingsproces naar relevante kennis geleverd.
- *verpakt in een product* (TV, medicijn, productsoftware enzovoort)
Het maken van het eerste exemplaar uit een serie producten vergt vaak zeer hoge investeringen; dan moet namelijk, om te komen tot het kennisintensieve product, de kennis worden verzameld over de inhoud en over het productieproces. De productiekosten van volgende exemplaren zijn daarna zeer laag. Het gebruik van de op deze wijze verpakte kennis vraagt vervolgens van de afnemer geen of nauwelijks kennis.

Veel bedrijven beschouwen kennis als een belangrijk asset, waar dus in geïnvesteerd moet worden. Echter, kennis is een grondstof, die niet schaars is. In tegendeel, het internet is een waanzinnig grote, omgevallen boekenkast, waarin de hoeveelheid kennis iedere dag groeit.

Een eenvoudig logistiek principe is, dat organisaties hun voorraden moeten minimaliseren. Waar het steeds om gaat is, dat de goede hoeveelheid product in de goede vorm op het goede moment op de goede plaats aanwezig is: het just-in-time principe. Dus investeren om zoveel mogelijk van het asset kennis in huis te hebben, is zinloos. En kennisoverdracht is een bijzonder inefficiënt proces.

Projectmanager 2.0 verlangt daarom in zijn project van zijn leveranciers, dat zij als kennisbezitters de kennis inbakken in het product of de dienst die zij leveren of als dat niet kan, dat zij die hebben ingebakken in een gestandaardiseerd proces. De kennisoverdracht aan de klantorganisatie om het product of de dienst te gebruiken, kan daarbij dan minimaal zijn en dat

levert een aanzienlijke kostenbesparing op. Projectmanager 2.0 is zich ervan bewust, dat ook zijn project voor de klantorganisatie een dienst is en dat de klant deze eisen dus ook zal stellen aan hem als projectmanager.

Het verdienmodel voor de verschillende soorten dienstverleners verschilt nogal. Bij kennis verpakt in een medium of product zijn de productiekosten zeer laag en is omzet bepalend voor het succes. Met de leverancier onderhandelen over de prijs (bijvoorbeeld kwantumkorting) is doorgaans dan ook goed mogelijk. Bij kennis verpakt in de mens zijn de distributiekosten hoog en gaat het om de marge die op de omzet behaald wordt. Afdingen op de marge (het tarief) is voor het soort dienstverleners met dit verdienmodel al snel een showstopper en levert doorgaans weinig op. Onderhandelen over aanpassing van de omvang van de dienst (omzet) met behoud van marge is echter wel een optie en op deze manier valt veel te besparen. Als de kennis verpakt is in het proces, dan zitten de onderhandelingsmogelijkheden hier een beetje tussenin. Maar ook dan geldt, dat onderhandelen over de omvang van de opdracht vaak beter acceptabel is dan onderhandelen over het tarief.

Denk immers maar weer eens aan die vakantie naar Italië. Als het in Zuid Limburg ook mooi is en er wordt besloten daar vakantie te houden, dan wordt de omvang van de opdracht kleiner. Als de omvang van de projectopdracht kleiner wordt, is dat jammer voor de leverancier, maar hij kan zijn mensen in de vrijkomende tijd wel weer inzetten voor een andere opdracht. De marge blijft dan intact.

5.4. De plaats van het klantorderontkoppelpunt (KOOP)

Momenteel wordt er veel geschreven over de oprukkende prosument. De prosument is in feite de klant die doordringt in de leveringsketen van de toeleverancier, om het uiteindelijke product te beïnvloeden. Het bekendste voorbeeld waar de consument zijn invloed kan doen gelden is dat van de Dell Computer, waarbij de klant zelf kan kiezen welke onderdelen er bij de assemblage van de computer gebruikt moeten worden. Een ander voorbeeld is de auto-industrie, waar de afnemer steeds meer te kiezen krijgt bij de assemblage van zijn auto.

Deze keuzemogelijkheden voor de consument hebben geen veranderingen tot gevolg in het deel van het productieproces voor het klantorderontkoppelpunt. Integendeel zelfs, want de producent maakt een steeds meer gestandaardiseerd product, dat bij de assemblage op maat voor de klant gemaakt wordt. De voorraad die hij dan moet aanhouden kan lager zijn en het risico dat hij met een deel van de geproduceerde voorraad blijft zitten, wordt kleiner. De productiekosten dalen dus zelfs. Het orderproces moet wel anders worden ingericht, zodat ten eerste de klant precies krijgt wat hij wil hebben (meer klantgerichtheid) en ten tweede het voor de leverancier niet meer nodig is om voorraad gereed product aan te houden (lagere ketenkosten). Bij deze vorm van klantparticipatie hoeft geen kennisoverdracht plaats te vinden, zodat deze ook niet kostenverhogend kan werken. En als de klant vindt, dat hij kennis tot zich

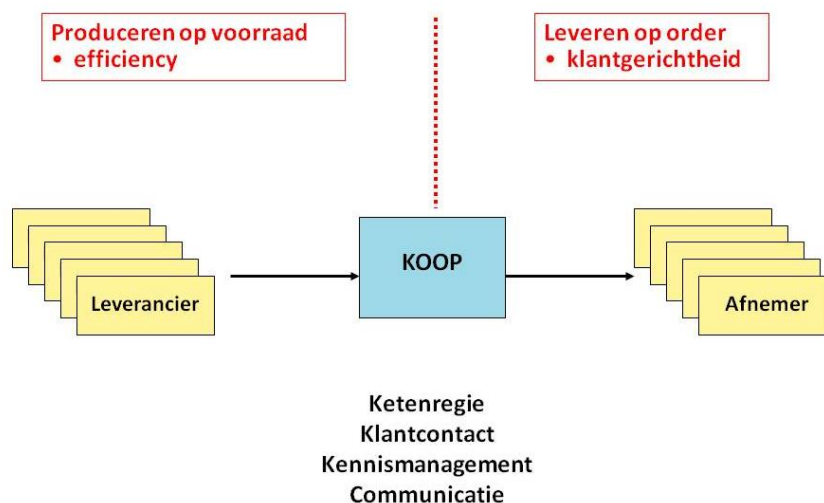
moet nemen om beter tot participatie en een keuze te kunnen komen (bijvoorbeeld door het opleiden van een medewerker of het inhuren van een adviseur) dan is dat voor zijn rekening en komt dat niet ten laste van de levering van het product of de dienst.

5.4.1. Wat is het klantorderontkoppelpunt?

Het klantorderontkoppelpunt (KOOP) is een begrip dat afkomstig is uit de logistiek, maar dat intussen van belang is voor iedere organisatie die met klanten te maken heeft:

- De klant stelt zijn eisen (aan prijs, kwaliteit, service, levertijd, flexibiliteit) en daar moet een leverancier rekening mee houden. In feite betreft dit het proces van 'klant tot klant' (van behoefte van, naar aflevering aan de klant).
- De leverancier wil winst maken en moet zijn logistieke kosten en overheadkosten in de hand houden. Het gaat hier om het proces van 'zand tot klant', ofwel het zo efficiënt mogelijk maken van het eindproduct uit de grondstoffen.

Het klantorderontkoppelpunt is het punt in het 'van zand tot klant'-proces waar voor het eerst rekening wordt gehouden met specifieke orders en wensen van klanten.



Voor het KOOP (links) wordt er zo efficiënt mogelijk gewerkt om de kosten laag te houden en op het KOOP worden voorraden aangelegd, die de basis vormen voor klantgerichtheid. In de keten kan het KOOP gelegd worden op een vijftal plaatsen in het productieproces van 'zand tot klant', wat leidt tot de volgende vormen van productieprocessen:

- produceren op voorraad en verzenden naar voorraadopunten die dicht bij de klant liggen;
- produceren op centrale voorraad bij het bedrijf en directe verzending naar klanten;
- assembleren op order (hierbij zijn subsystemen op voorraad);
- produceren op order (hierbij zijn alleen grondstoffen en onderdelen op voorraad);

- ontwerpen op order (hierbij is alleen kennis op voorraad en moeten ook de productiemiddelen nog worden gemaakt).

Vaak wordt het totale proces ingevuld door meerdere bedrijven, die elk in die leveringsketen een specifieke taak vervullen, steeds ook weer gescheiden door een voorraad.

De eerste drie vormen van productieprocessen zijn geheel of gedeeltelijk voorraad gestuurd. Men produceert op grond van een productieplan, dat gebaseerd is op ofwel een optimaal gebruik van de productiemiddelen ofwel een prognose van de vraag. Het proces wordt gestuurd op basis van efficiency en kostenreductie. De planning op grond van een optimale bezetting zal met zich meebrengen, dat er acquisitieactiviteiten zijn om de productiecapaciteit vol te krijgen. Hierin speelt de commerciële afdeling een rol via advertising of een (tijdelijke) aanpassing in de marketingmix. Gevaar van het produceren op voorraad is overcapaciteit of ondercapaciteit. Overcapaciteit leidt tot incurante voorraden, die geheel of gedeeltelijk afgeschreven moeten worden, en ondercapaciteit tot ontevreden afnemers, die mogelijk op zoek gaan naar alternatieven. De twee laatstgenoemde vormen van productieprocessen zijn in hoofdzaak klantorder gestuurd. Men gaat pas produceren als er een klantorder binnen is. Erg belangrijk bij ordergestuurde systemen is een goede afstemming tussen orderacceptatie en productieplanning. Bij de orderacceptatie moeten een goede specificatie van het product en een levertijd worden afgesproken, dat wil zeggen een levertijd die technisch binnen de productie te realiseren is, zonder al te grote verstoringen. Verder moet natuurlijk een goede prijs worden afgesproken. Enerzijds moet de productieplanning daartoe de juiste gegevens aanleveren. Anderzijds heeft de productieplanning juiste gegevens nodig, zoals prognoses van de orderacceptatie, om een optimaal productieplan of logistiek plan te kunnen maken.

Beide processen, zowel orderacceptatie als productieplanning, kennen hun eigen doelen en vormen van optimalisatie. Dit levert natuurlijk een spanning op tussen verkoop en productie. Voor de inkoopende projectmanager is het goed te weten, dat deze spanning bestaat. Verkopers beloven vaak te veel over hun product of dienst. Zorg dat de verkoper zijn beloften bevestigt (joh, stuur me dit verhaal even in een mail. Dan kan ik het intern beter verkopen). Als de leverancier minder levert dan de verkoper heeft beloofd, dan kan men dit alsnog eisen ook al is dit niet bevestigd in het contract. Zo zit de Nederlandse wetgeving nu eenmaal in elkaar. Natuurlijk is het altijd verstandiger om een geschil niet voor de rechter uit te vechten, maar het is wel belangrijk dat de projectmanager zijn rechten kent en dat de leverancier weet, dat zijn klant zijn rechten kent. In het artikel '[Klanten vaak rechteloos tegenover ICT-leverancier](#)' kun je meer lezen over de rechtspositie van klanten en leveranciers in de ICT-branche. Duidelijkheid over de plaats van het klantorderontkoppelpunt is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat in genoemd speelveld beide speelhelften even groot zijn. Hoe verder het KOOP naar links gelegd wordt, des te lager zijn de risico's voor de leverancier. Productie wordt dan meer en meer afgedekt door klantorders. Als er klanten zijn, die bereid zijn om

voor de zo ontstane flexibiliteit een aanzienlijke meerprijs te betalen en de hogere levertijd voor lief te nemen, dan is er geen probleem.

Voor jou als projectmanager hangt veel af van de doorlooptijd, waaraan je je moet houden. Is deze krap, dan is het vaak beter om te kiezen voor standaardproducten. Dan is het risico op overschrijding kleiner.

5.4.2. Belang van het KOOP voor dienstverleners

In de dienstverlening wordt steeds vaker geëist, dat er klantgericht wordt gewerkt. Het KOOP wordt daarom ook in de dienstverlening belangrijk. Organisaties die aan die klantgerichtheid willen voldoen, zullen het klantorderontkoppelpunt meer naar links leggen. Hierdoor zullen echter de kosten van het productieproces stijgen. De tucht van de markt of de strenge budgettering in de non-profit sector biedt meestal niet de ruimte om deze flexibiliteit en dus de hogere logistieke kosten en overheadkosten door te berekenen. Om nog winstgevend of minimaal kostendekkend te kunnen werken zijn dienstverleners daarom genoodzaakt het KOOP weer naar rechts te verschuiven. Enkele voorbeelden:

- De NS is zo'n dienstverlener. Een klant van de NS kan wel boos zijn op de NS als de treinen niet op tijd rijden en hij weer te laat op zijn afspraak komt, maar helaas heeft hij alleen een treinkaartje gekocht en daarmee vervoer per trein van A naar B op een bepaalde dag. Dat is geen overeenkomst met de NS, dat de NS er voor moet zorgen dat hij op tijdstip X op de plaats van bestemming is. En dat kan de NS ook niet beloven voor de prijs waarvoor ze treinen moeten laten rijden.
- Ook bij de Efteling ligt het KOOP helemaal rechts. Het productieproces van de Efteling is in beton gegoten en op de uitvoering hiervan heeft de klant geen enkele invloed. De klant mag alleen kiezen of hij wel of geen gebruik maakt van de aangeboden standaarddiensten (attracties).

Veel adviesbureaus leggen het klantorderontkoppelpunt helemaal naar links, met als enige grondstof: kennis. De traditionele verpakking van die kennis is de mens. Kennis kan gebruikt worden als deze mens tijdig ter plekke is. In feite vormt de mens dus de productiecapaciteit. Dit gegeven heeft geleid tot een aantal misstanden die logistiek en bedrijfseconomisch onacceptabel zijn:

- De productiecapaciteit mens wordt, vanuit de leverancier gezien, gedetacheerd op basis van 40 uur per week (onafhankelijk van de behoefte van de klant).
- De productiecapaciteit mens wordt niet altijd ingezet op haar niveau van maximale toegevoegde waarde voor het proces, maar vaak ook voor productie met minder toegevoegde waarde. Zo heeft onderzoek uitgewezen, dat een projectmanager meestal maar een kwart van zijn tijd besteedt aan zijn eigenlijke taak en 75% aan projectadministratie. De projectadministratie zou ook door een gemiddelde secretaresse op uitzendbasis ingevuld kunnen worden of door een PMO. De klant betaalt echter voor de verpakking en niet voor de toegevoegde waarde.

- Iedere klant wordt aangemerkt als uniek, wat een uniek ontwerpproces zou vereisen. Dit is echter onzin, want ook hier geldt de 80-20 regel: tachtig procent van het ontwerp is standaard, de uitzonderingen zitten in de overige 20%, maar vormen wel weer 80% van de kosten.
- Veel dienstverleners investeren vrijwel uitsluitend in de verpakking (in de vorm van opleidingen). Voor de klant zou het beter zijn te investeren in herbruikbare kennis, die door mensen met een bepaald vaardigheids- en ervaringsniveau toegepast kan worden om efficiënter te leveren. Vaak is de behoefte van een klant in te vullen door standaard kenniscomponenten, waarbij slechts de assemblage uniek is.

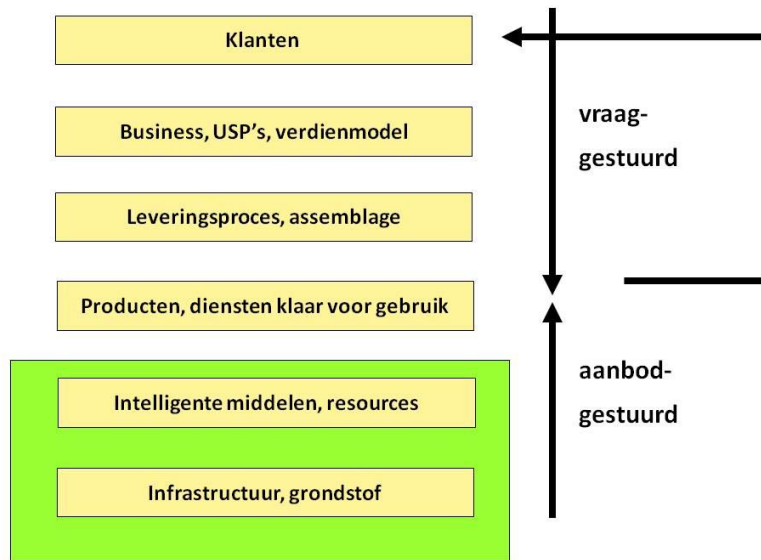
Als je als projectmanager dus op zoek bent naar een leverancier voor je project, kun je deze het best primair selecteren op de hoeveelheid standaardcomponenten, die de leverancier op de plank heeft liggen, zodat nog slechts assemblage hiervan nodig is. Dat die leverancier zijn investeringen vertaalt in een hoger tarief ligt voor de hand. Laat je daarom niet verleiden tot kiezen voor het laagste tarief, maar kijk naar de prijs/prestatie voor de dienst inclusief de implementatiekosten.

Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de aanschaf van een ERP-pakket binnen een bedrijf. De kosten van de implementatie liggen vaak een factor 10 hoger dan de kosten van de software. De oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat de kennis over het gebruik van de software vaak in 'pak en stropdas' verpakt wordt geleverd en meestal niet in een verpakking in de vorm van een uitgewerkt proces. De kosten van de implementatie stijgen hierdoor onevenredig voor de klant, want de leverancier heeft zo de mogelijkheid om de implementatiekosten met winst aan de klant door te belasten. Leveranciers die geïnvesteerd hebben in het implementatieproces, kunnen deze kosten dikwijls met een factor beperken, omdat de kennis ingebakken is in de processen en dus niet meer hoeft te worden overgedragen. In het artikel '[ERP selectie en implementatie: eerst van een muis een olifant maken en daarna omgekeerd](#)' wordt het spel van de leverancier nader uitgelegd. Zolang de meeste klanten echter bereid zijn te betalen voor de overbodige kennisoverdracht, is er voor de leverancier geen aanleiding om te investeren in het implementatieproces.

5.5. Een generiek businessmodel

Gewapend met de kennis uit de vorige paragrafen, moet het niet moeilijk meer zijn onderstaand generieke businessmodel te doorgronden, waarmee je snel de essentie in kaart kunt brengen van de organisaties die acteren in je project of in de projectomgeving.

Dit model gaat uit van twee logistieke mechanismen: enerzijds het aanbodgestuurde productieproces bij de leverancier en anderzijds het vraaggestuurde proces dat zich afspeelt tussen de klant en de leverancier, waarbij de geproduceerde elementen en halffabricaten geassembleerd worden tot resultaat, dat voldoet aan de behoefte.



Naar een dienst kun je op zes niveaus kijken:

- De basis wordt gevormd door de aanwezige facilitaire infrastructuur (ICT, huisvesting, communicatie, vervoer, enzovoort) en de grondstoffen, waarbij voor dienstverleners geldt, dat kennis een grondstof is.
- Hier bovenop ligt een laag van intelligente middelen en resources, nodig voor een efficiënte productie. Te denken valt aan mensen, software, apparatuur, processen, competenties, enzovoort. De mix van deze intelligente middelen moet zorgen voor het onderscheidend vermogen van de organisatie (de sterktes en zwaktes uit de SWOT-analyse).
- De producten en diensten zijn het resultaat van het voortbrengingsproces, vanuit de optiek van de klant. Dit kan dus ook heel goed de perceptie zijn, die de klant heeft van wat hij koopt. Een kaartje voor de Efteling bijvoorbeeld geeft je het recht om een dag lang zo veel mogelijk gebruik te maken van attracties. Voor sommige mensen is dat de hoofdreden om naar de Efteling te gaan. Voor de meeste mensen echter geldt dat niet. Ze kopen primair een beleving. De product-marktcombinatie speelt in op datgene wat de klant wil kopen. Voor je project geldt hetzelfde. Het projectresultaat is voor jou als projectmanager misschien wel eenduidig bepaald, maar besef wel dat er met dit ene projectresultaat meerdere product-marktcombinaties zijn te realiseren, afhankelijk van de belangen van je doelgroepen. Uiteraard vereist dit het nodige verwachtingsmanagement van jouw kant.
- Het leveringsproces wordt vaak bepaald door de wensen van de klant en de mate waarin de klant invloed wil hebben op het eindproduct.
 - Bij een auto is er een beperkt aantal variabelen vast, zoals merk, type, soort brandstof, aantal PK's enzovoort. Auto's

met deze variabelen staan op voorraad en het is aan de klant om te kiezen voor kleuren, bekleding en allerlei accessoires.

- Als het gaat om een dienstverlener, bestaat het product doorgaans uit niet meer dan een paar blauwe ogen van de verkoper, een stukje reputatie en vooral de beschrijving van het leveringsproces. Helaas ontbreekt dit laatste vaak. Ondanks instrumenten als Europese aanbesteding wordt bij diensten zelden daadwerkelijk een nauw omschreven dienst gekocht. Juist omdat fitness for use met z'n vanzelfsprekende behoeften zo moeilijk is te specificeren. Vaak wordt dit vertaald in eisen als het gebruik van bepaalde methoden of het hebben van certificeringen. De compliance hiervan is weliswaar vast te stellen, maar de klant weet dan nog steeds niet wat voor hem het meest optimale leveringsproces is van de verschillende aanbieders.
- Tenslotte moet met de klant nog overeenstemming bereikt worden over de prijs, want de leverancier zal winst moeten maken om de continuïteit en de service op langere termijn naar de afnemers te kunnen garanderen. En zeker bij dienstverlening wordt de prijs vaak in hoge mate bepaald door het leveringsproces, de service en het beheer en niet door de producten zelf. Daarom kan met leveranciers vaak prima onderhandeld worden over de omvang van de opdracht of de inzet van standaardcomponenten, mits de marge maar gehandhaafd blijft. Bedenk hierbij wel dat verkopers vaak een ander belang hebben, omdat hun bonus doorgaans afhangt van hun omzet. Verwacht dus niet dat de verkoper hierin meedenkt.

Aan de hand van een aantal voorbeelden zal ik in de volgende paragrafen dit model verduidelijken.

5.5.1. Het businessmodel van YouTube

Eerst kijken we naar het businessmodel van YouTube. De infrastructuur waarvan YouTube gebruik maakt, is robuust en ook de software maakt een betrouwbare indruk. De dienst van YouTube is het online beschikbaar stellen van filmpjes aan iedereen die er behoefte aan heeft om deze te bekijken. Het belangrijkste voor de klant is de grote hoeveelheid beeldmateriaal van redelijke kwaliteit, die ook nog terug te vinden is via interne navigatiesystemen, maar vooral ook het wereldwijde, externe systeem van mond-tot-mond reclame en van watchers die het beeldmateriaal doorgeven aan populaire media als TV (DWDD) of blogs. Het leveringsproces is simpel. Bezoekers kunnen zelf filmpjes uploaden. Het enige wat nog niet sterk ingevuld is, is het verdienmodel. YouTube heeft weliswaar een groot bereik, wat een grote waarde vertegenwoordigt. Zolang dit bereik echter alleen nog maar via advertising omgezet kan worden in cash, is het verdienmodel op de korte termijn niet sterk. Vandaar dat Google destijds YouTube gekocht heeft als lange termijn investering, waardoor de oprichters van YouTube in elk geval uit de kosten waren.

5.5.2. Het businessmodel voor een adviesbureau

Voor een adviesbureau geldt het volgende. Een adviesbureau levert kennis als een product, door deze kennis in een mooi rapport te stoppen. De klant kan vooraf deze oplossing niet specificeren en dus koopt hij in feite een leveringsproces dat beschrijft welke processtappen gevolgd worden om tot het product te komen. De klant kent zijn behoefte niet. Hij kent alleen zijn probleem.

In termen van het businessmodel:

- De grondstof is kennis. De infrastructuur bestaat uit al die zaken die de reputatie van het adviesbureau bevestigen, zoals huisvesting, presentatie, wagenpark, publicaties in vakbladen, optreden tijdens expo's en seminars enzovoort.
- De slimme middelen zijn natuurlijk de adviseurs en de sjablonen voor binnenkomertjes, zoals quick scans, nulmetingen, enzovoort.
- Het product is alleen de verpakking (het rapport), die volgens de verkoper diepgaande inzichten gaat opleveren over de verbetering van de business.
- Het leveringsproces bestaat doorgaans uit het onderzoek om de kennisachterstand van de adviseur te overbruggen, waarna een analyse wordt gedaan en de adviseur vervolgens zijn aanbevelingen geeft, meestal theoretisch goed onderbouwd om eventuele aansprakelijkheid en imagoschade af te dekken.
- Het verdienmodel bestaat meestal uit de marges op het tarief en retentie.
- En de klant is soms niet geheel tevreden, maar gelukkig heeft hij de projectmanager 2.0 aan zijn zijde.

Veel organisaties leveren echter niet wat hun klant vraagt. Aan de klant wordt gesuggereerd dat hij een dienst koopt, maar in werkelijkheid is het niet meer dan een intelligent middel. Dat betekent dat de klant ofwel minder krijgt dan hij verwacht of dat de vertaling van het intelligente middel naar de dienst wordt doorbelast aan de klant. Heel kort door de bocht geldt voor bijvoorbeeld een verzekeraar, een zorginstelling een software leverancier het volgende:

- Een verzekeraar verkoopt geen verzekeringen maar dekkingen.
- Een zorginstelling levert geen gezondheid maar declarabele verrichtingen.
- Een software leverancier levert geen oplossing voor het probleem van de klant, maar slechts een intelligent middel.

In feite komt het hier op neer: zoek het zelf maar uit. De klant is en blijft probleemeigenaar en de leverancier neemt zelfs operationeel zijn verantwoordelijkheid niet en komt daar vaak ook nog mee weg.

Wil je als projectmanager soepel opereren in een continu veranderende omgeving met steeds weer opnieuw voortschrijdend inzicht, dan moet je inzicht hebben of de ontwikkeling van het spel al dan niet in het belang is van de actoren in het project en hierop inspelen. Projectmanager 2.0 ziet als spelbepaler het spel zich ontwikkelen en grijpt zijn kansen. Hij heeft daarvoor geen uitgebreide analyses nodig. Voor hem zijn procedures vaak

meer een last dan een lust, zeker als ze hem beletten om op het beslissende moment het verschil te maken.

5.6. Op weg naar Italië

Zoals gezegd hebben alle leden van het bonte gezelschap dat de projectmanager meeneemt naar Italië hun eigen belang. En stuk voor stuk zijn ze bereid de vakantie van anderen te verpesten om hun zin te krijgen. De meeste leveranciers vinden geld verdienen nog steeds belangrijker dan tevreden klanten. Projectmanager 2.0 zorgt ervoor, dat de situatie tijdens de reis niet escaleert. Natuurlijk komt hij onderweg onverwachte situaties tegen, die voor de ene partij erger zijn dan voor de andere. Maar doordat hij inzicht heeft in de belangen van elke afzonderlijke partij, kan projectmanager 2.0 snel de impact van een afwijking voor de partijen inschatten en ook snel met een plan B komen. Niet dat plan B ideaal is, maar Plan B voorkomt in elk geval dat de reisgenoten elkaar de auto uitvechten. Sowieso werkt het al de-escalerend, als de reisgenoten weten dat de projectmanager hun belangen kent en daar rekening mee houdt. Maak echter als projectmanager nooit de fout plan B te presenteren als de enige andere mogelijkheid. Dan juist gaat men plan B ter discussie stellen. Presenteer plan B als jouw beslissing of voorstel. Dat voorkomt, dat men over jou gaat praten. Het is beter dat men met jou gaat praten.

Jij als projectmanager 2.0 snapt dus hoe je projectomgeving in elkaar zit en welke belangen er spelen. Als je hier nog meer over wilt weten, dan verwijst ik je graag naar een aantal artikelen in onze kennisbank:

- [Plaats klantorderontkoppelpunt \(KOOP\) is basis voor optimale klantgerichtheid en kosten](#)
- [Projecten managen in routinematig werkende organisaties](#)
- [Kennismangement is de wetenschap van het slim inrichten van rommelzolders](#)
- [ERP selectie en implementatie: eerst van een muis een olifant maken en daarna omgekeerd](#)
- [Wat mogen bedrijven tegenwoordig van hun adviseurs verwachten](#)
- [Waarom tarieven van grote ICT-dienstverleners hoger zijn](#)
- [Businessmodel voor de wereld van morgen](#)
- [Kennisoverdracht en leren zijn bedrijfseconomische blunders](#)
- [Principes en mechanismen bij ketenintegratie SCM](#)
- [Net als mannen worden ICT-bedrijven bijna nooit volwassen](#)

6. Ketenintegratie en contracteren

Op weg naar de vakantie in Italië, kan het zijn dat je opdrachtgever jou als projectmanager vraagt een aantal dingen voor hem te regelen, waarvan het arbitrair is of het nu wel of niet tot je takenpakket behoort, maar waarvan je weet dat als je het regelt, dat de kans op een geslaagde vakantie

groter maakt. Projectmanager 2.0 ontzorgt dan zijn opdrachtgever graag. Hij vraagt wat de belangrijkste eisen en wensen zijn, zodat hij iemand voor de uitvoering kan zoeken en op die uitvoering toe kan zien. Want Projectmanager 2.0 onderkent, dat hij hier heeft te maken met aanvullende risico factoren.

Tegenwoordig wordt er vrijwel geen project uitgevoerd zonder een ICT-component. En nergens zijn leveringsketens zo complex als juist in de ICT. Rollen zijn daar nog niet goed uitgekristalliseerd en vaak weten leveranciers hun plek niet.

Van oudsher bestaat een leveringsketen globaal uit:

- winning en levering van grondstoffen;
- productie van halffabricaten uit de grondstoffen;
- assemblage tot product;
- vaak de groothandel;
- de klantleverancier (retail, aannemer);
- de klant.

Alle partijen in zo'n keten weten dat de volgende schakel in de keten hun klant is en ze maken zich dan ook niet druk om de eindklant. Voor de klant is de klantleverancier verantwoordelijk en aansprakelijk voor de hele keten. Hierop is ook de Nederlandse wetgeving gebaseerd.

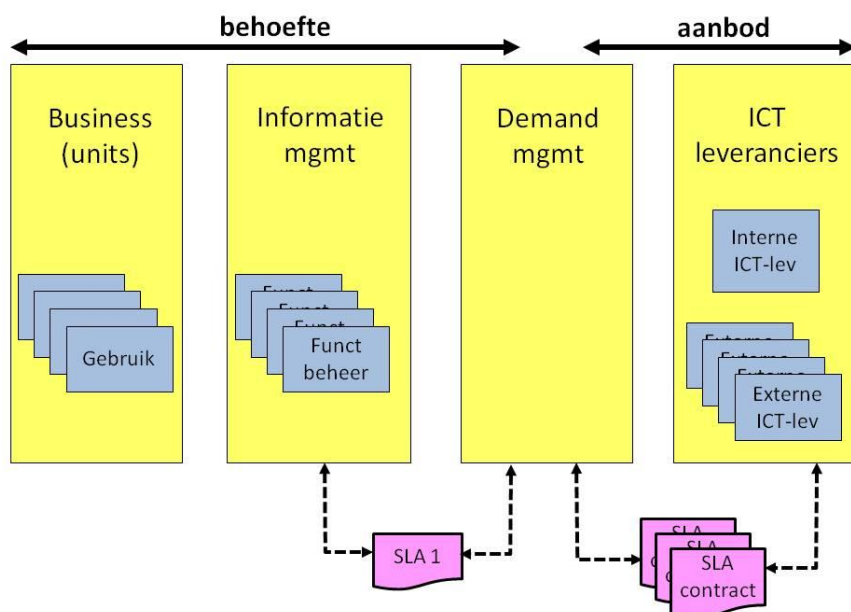
Binnen de ICT echter ligt dit geheel anders. Er zijn heel veel producenten van onderdelen die allemaal proberen hun product of dienst direct aan de eindklant te verkopen. Complicerende factor voor bedrijven hierbij is vaak de interne ICT-afdeling en de rol die die afdeling vervult. Zelden ligt daar een overeenkomst onder. En de verwachtingen die de business heeft, komen vaak niet overeen met de werkelijkheid. We zien daarom de opkomst van CIO's, informatiemanagers en functioneel beheerders. Maar ook hun rol is veelal onduidelijk.

Daarbij komt, dat de crisis organisaties heeft gedwongen kostenbesparingen door te voeren. Op ICT-gebied zijn rationalisatie van het applicatielandschap, integratie van functionaliteit, maatwerk dat wordt vervangen door standaardpakketten en uitbesteding van ICT-activiteiten aan de orde van de dag. Het moet goedkoper, maar dat mag niet ten koste van de kwaliteit gaan.

Een projectmanager moet acteren in deze schimmige, hoogst beweeglijke wereld. Hij heeft te maken met allerlei spelers en op voorhand kan hij er niet op vertrouwen, dat zij hun rol invullen zoals hij dat van hen verwacht. De ICT-component vormt in projecten in de praktijk daardoor vaak een belangrijke faalfactor. In dit hoofdstuk zal ik mij daarom primair richten op die ICT-component.

6.1. De complexe ICT-leveringsketen

Generiek kan de ICT-leveringsketen als volgt worden weergegeven:



De behoefte wordt aangegeven door de business, die meestal opgedeeld is in verschillende gebruikersgroepen met elk hun eigen behoeften en belangen. Het informatie management coördineert de vraagzijde en komt met een eenduidige behoeftestelling naar het demand management. De informatiemanager wordt hierbij vaak ondersteund door de functioneel beheerders, die echter meestal niet meer dan super-users van een afdeling zijn. Ook de informatiemanager komt niet in elke organisatie voor. Het demand management kan gedaan worden door een interne partij, maar kan ook uitbesteed worden. Het demand management kent de behoefte van de vraagkant en het aanbod in de markt en is verantwoordelijk voor het matchen van vraag en aanbod. Voor een projectmanager is het ideaal, wanneer de keten bij zijn klantorganisatie is ingericht als beschreven. Hij kan de behoefte uit het project dan neerleggen bij het demand management. In zijn project is er dan één leverancier (de eigen demand organisatie), die bekend is met de klantorganisatie en die zorgt voor de invulling van de ICT-component. Hij kan dit onderdeel dan grotendeels uit zijn projectplan schrappen.

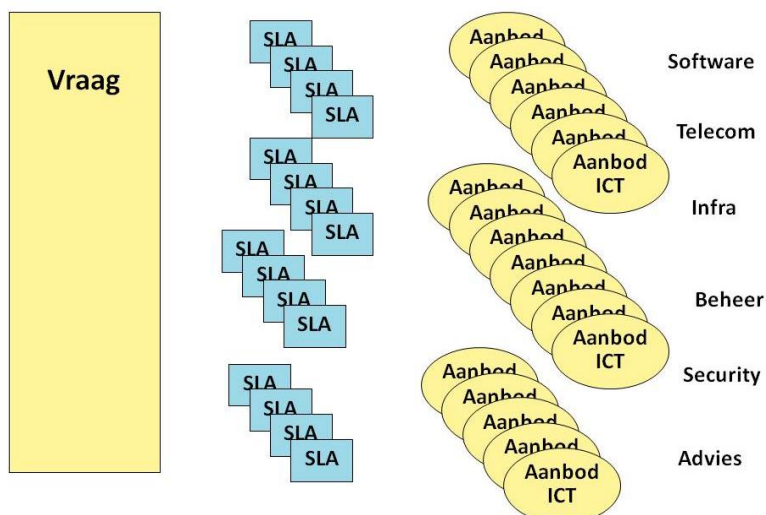
Helaas lopen er in de meeste organisaties geen dedicated demand managers rond. De rol van demand manager wordt vaak ingevuld door één of meer andere functionarissen, die vanuit hun perspectief invulling geven aan die rol.

Vaak vult de informatiemanager de rol in. Informatiemanagers worden echter geacht op strategisch niveau te acteren en hebben doorgaans maar een beperkte kennis van de markt. Bovendien zijn het geen ervaren inkopers. Als de interne ICT-manager de rol vervult, dan zal hij snel geneigd zijn te kiezen voor zijn eigen ICT-afdeling als leverancier. Vaak heeft die echter te weinig ervaring om de klus effectief en efficiënt op te pakken. En

inkopers tenslotte zijn vaak geneigd de vraag te tenderen en een contract af te sluiten 'conform to specifications'. Kortom, als projectmanager zul je er doorgaans niet vrolijk van worden als de rol van demand manager wordt ingevuld door de informatiemanager, de ICT-manager of inkopers. Het kan ook zijn dat de organisatie van de projectmanager verwacht, dat hij voor zijn project de rol vervult van demand manager.

6.1.1. Veel ongeorganiseerde specialisten aan de aanbodzijde

De ICT is in de loop der jaren een steeds sneller en krachtiger bedrijfsmiddel geworden, met steeds meer mogelijkheden. Hierdoor is echter ook de complexiteit van de ICT-oplossingen en daarmee van het beheer sterk toegenomen. Er zijn allerlei specialisaties ontstaan. Alleen al voor de ICT-infrastructuur en de bedrijfsapplicaties van een middelgrote organisatie zijn er al gauw enkele tientallen leveranciers, die in de vorm van producten en diensten elk één of enkele stukjes van de puzzel leveren. En uiteraard is elk stukje van die puzzel voorzien van een eigen gebruiksaanwijzing, een eigen garantieregeling en vaak een eigen service level agreement (SLA). Iedere leverancier hanteert hierbij eigen jargon en eigen definities, zodat een leverancier ervan verzekerd is, dat geen klant hem ooit kan vastpinnen op wat hij heeft beloofd. Het landschap ziet er vaak als volgt uit:



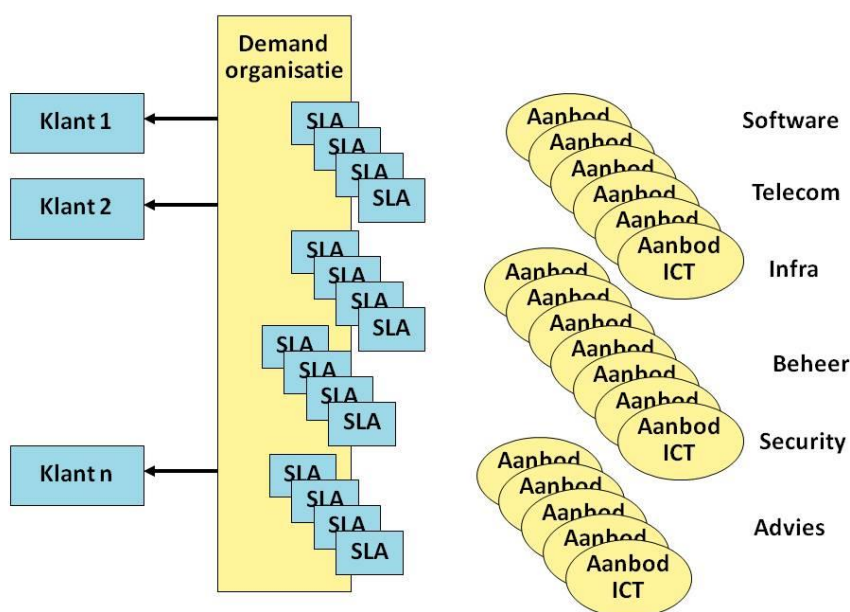
Als we kijken naar bijvoorbeeld de bouw of de telecom, dan zien we vergelijkbare complexiteit. Deze sectoren hebben echter de aanbodkant georganiseerd in ketens. De klant heeft daar geen last van de complexiteit. Zo heet in de bouw de demand manager gewoon aannemer, die werkt met onderaannemers. In de bedrijfsbeschrijving van ICT-bedrijven echter lees ik zelden dat ze ook aannemer zijn. De klantorganisatie zal veelal zelf moeten proberen de stukjes van de complexe puzzel zodanig in elkaar te passen, dat de gebruikers over bruikbare ICT-oplossingen kunnen beschikken op hun werkplek. Veel organisaties richten daartoe het beheer in om zelf die puzzel te leggen. Dat ze zichzelf daarmee promoveren tot probleemeigenaar, beseffen ze vaak niet. Bovendien kan een tactisch probleem dan niet adequaat op operationeel niveau worden opgelost. Kortom, om te voorkomen dat een interne partij probleemeigenaar wordt,

zal de projectmanager in veel gevallen aan de slag moeten om alles contractueel goed te regelen met derde partijen.

6.1.2. Eisen te stellen aan het demand management

De projectmanager zal dus op zoek moeten gaan naar één of meerdere partijen die voor het project en de nazorg als hoofdaannemer kunnen en willen optreden. Dit moeten partijen zijn met voldoende inkoopkracht, zodat ze schaalvoordelen kunnen behalen bij hun inkoop. Het gaat echter niet alleen om financiële voordelen, het gaat vooral ook om de kwaliteit van de ingekochte producten en diensten en het bewaken van de levering. En dan niet alleen in de enge zin van het project, maar ook op het gebied van competenties met betrekking tot diensten zoals ICT-beheer, technisch applicatie beheer, software, security en technische infrastructuur. Natuurlijk zal zo'n aannemer niet voor één enkel project werken. Dan zou het maatwerk worden en is er geen sprake meer van schaalvoordelen. Bovendien zal de aannemer werken met preferred suppliers. De projectmanager moet daar niet op willen inbreken.

Deze situatie kan als volgt schematisch worden weergegeven.



Duidelijk is dat de projectmanager niet aankomt met ellenlange lijsten van eisen en specificaties, maar met een behoeftestelling en een aantal knock-out criteria. Hij koopt immers minimaal in op basis van 'fitness for use'. Voldoet een aannemer niet aan de knock-out criteria of kan of wil hij niet voldoen aan de behoeften, dan is het simpelweg 'no deal'.

Dat betekent niet dat je als projectmanager per definitie bent veroordeeld tot de grote dienstverleners. Als er een duidelijke ICT-policy is en je hebt gekozen voor een standaard ICT-platform, dan hebben middelgrote bedrijven doorgaans ook voldoende inkoopkracht. Voordeel hiervan is, dat deze bedrijven zichzelf niet beschouwen als alleskunner en daarom gewend zijn aan het inkopen van ICT-diensten. De grote dienstverleners proberen vaak alles zelf te leveren en daar zit je niet op te wachten.

6.1.3. Inrichting toeleveringsketen

Behalve dat de demand organisatie de behoefte vaststelt en vraag en aanbod matcht, vormt zij ook het hart van de leveringsketen. Bij de demand organisatie ligt het klantorderontkoppelpunt. Hier worden de eisen en wensen van de gebruikersorganisatie vertaald in een standaarddienstverlening. De leveringsketens die nodig zijn om de complete puzzel gestandaardiseerd in te vullen, worden hier samengesteld. De demand organisatie zal ook procedures op moeten stellen welke standardeisen er aan leveranciers worden gesteld voor deze diensten voor inkoop, het applicatiebeheer en rapportages. Want ook de organisatie van de opdrachtgever heeft te maken met compliance eisen op het gebied van toezichthouders, security of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook al besteedt een organisatie dit soort zaken uit, ze is en blijft eindverantwoordelijk en moet kunnen aantonen, dat ook bij de uitbestede activiteiten wordt voldaan aan de eisen.

De rol van de projectmanager als primaire aanspreekpunt voor de demand-organisatie beperkt zich tot het project en moet daarna uitgespeeld zijn. Projectmanager 2.0 zorgt er dan ook tijdens het project voor, dat de communicatie naar de toekomst goed wordt ingeregeld bij het informatie management.

6.1.4. Vereiste professionaliteit van partijen in de keten

Kwaliteit willen krijgen betekent nog niet dat alle partijen in de keten zelf zeer professioneel moeten zijn. Kiezen voor een zeer professionele demand organisatie vrijwaart je van de tekortkomingen van de achterliggende onderaannemers (tenminste als 'fitness for use' is afgesproken). Die demand organisatie is tenslotte verantwoordelijk voor de levering van de totale dienst. Dat de demand organisatie naar haar toeleveranciers werkt op basis van 'conform to specifications', is dan geen probleem meer. Aan de andere kant moet ook het informatie management redelijk professioneel zijn en in staat zijn de gebruikersorganisatie zo in de hand te houden, dat zij tevreden is. Voor het informatie management is het dus van groot belang de verwachtingen van gebruikers te managen. Als projectmanager kun je dit ondersteunen door bij projecten met een onduidelijk projectresultaat te kiezen voor een Agile aanpak, waarbij informatie management de product owner levert en de demand organisatie de scrummaster.

6.2. Het inkopen van ICT diensten en het contracteren van partijen

Wanneer een externe partij optreedt als aannemer (demand manager) voorkomt dat natuurlijk dat je als projectmanager probleemeigenaar wordt. De kans is echter groot, dat je project maar een beperkte impact heeft op je klantorganisatie en je opdrachtgever en dat de opdrachtgever in het kader van jouw project niet toe wil naar een nieuwe situatie met externe partijen als aannemers. In dat geval blijf je de probleemeigenaar en moet je toch zelf de puzzel oplossen (al of niet door het vinden van een geschikte kandidaat voor het leveren van de dienst). Bedenk, dat je bij de inkoop van diensten al snel tientallen procenten kunt besparen. Zorg er dus voor dat je

zelf de regie houdt. Hierbij gebruik je natuurlijk een aantal van de in het vorige hoofdstuk besproken principes.

Globaal bestaat het inkoopproces voor een project uit de volgende stappen:

1. het vaststellen van de behoefte van de klantorganisatie;
2. het opstellen van een Request for Proposal (RfP);
3. het uitzetten van de RfP;
4. het selectieproces;
5. het contracteren van de leverancier;
6. de nazorg.

Deze beschrijving gaat uit van de situatie dat de inkoopafdeling van de opdrachtgever geen uitgebreide ervaring heeft met de inkoop van diensten en dat ICT voor de organisatie van de opdrachtgever alleen een belangrijk en zeer bruikbaar bedrijfsmiddel is en dat de organisatie behoefte heeft aan een leverancier die zich als probleemeigenaar opstelt en daadwerkelijk garanties biedt (fitness for use).

6.2.1. Het vaststellen van de behoefte van de klantorganisatie

Als de behoefte van de klantorganisatie eerder al is vastgesteld, dan nog moet de projectmanager er kritisch naar kijken. Als de behoeftestelling een ellenlange lijst met eisen en wensen heeft opgeleverd, dan moet hij deze strippen. De klantorganisatie wil tenslotte meer dan 'conform to specifications'. Bovendien moet het de business van meet af aan duidelijk zijn, dat het project geen Sinterklaasfeest is, waarbij de organisatie alleen maar tevreden kan zijn, als zij alles krijgt wat op haar verlanglijstje staat. Probeer daarom als projectmanager de behoefte zo goed mogelijk te omschrijven in termen van doelstellingen en leg deze vast in je Request for Proposal (RfP). Bepaal vervolgens de knock-out criteria en neem deze ook op in de RfP. Knock-out criteria gaan meestal over de eisen, die worden gesteld aan de leverancier of het leveringsproces zoals bijvoorbeeld:

- Leverancier heeft ervaring met het leveren van zijn dienst als onderdeel van de oplossing.
- Leverancier kan de continuïteit van de dienstverlening waarborgen.
- Leverancier is verantwoordelijkheid voor projectrisico's.
- Standaardelementen worden geassembleerd om maatwerk te voorkomen; de wensen zijn immers niet uniek, hooguit is de samenstelling dat.
- Consultants moeten niet halen maar brengen.
- Onderaannemers zijn het probleem van de leverancier.
- En de belangrijkste eis: In zijn voorstel moet de leverancier aangeven, dat het voorstel voldoet aan de eisen en wensen, zoals die in de RfP zijn verwoord.

Stel niet eerst een Request for Information (Rfi) op om de long list in te korten. Dat kost jou, en ook de leverancier, veel tijd en dus geld en levert nauwelijks meer informatie op dan een bezoekje aan de website van potentiële leveranciers. Door deze stap over te slaan zijn de leveranciers vaak bereid om meer te investeren in de RfP.

6.2.2. Het opstellen van een Request for Proposal (RfP)

Wanneer je in het dagelijks leven een product of een eenvoudige dienst koopt, dan vraag je natuurlijk meerdere offertes aan. Je weet dan exact wat je wilt hebben en uiteraard wil je garanties. Voor ICT ligt dit vaak totaal anders. Een offerte van een ICT-leverancier beschrijft wat die leverancier gaat leveren en zelf moet je vaststellen of dat überhaupt voldoet aan je behoefte. Als je dan met de leverancier in zee gaat en er is toch sprake van een mismatch, dan blijkt jij vaak de probleemeigenaar te zijn, die voor de herstellkosten opdraait. De leverancier heeft immers geleverd wat hij zei te zullen leveren? Hoe deze zaak juridisch ligt en dat je meer rechten hebt dan contractueel is overeengekomen, kun je lezen in het artikel '[klanten vaak rechteloos tegenover ICT-leverancier](#)'. Maar juridische procedures vreten tijd en geld en leveren doorgaans veel negatieve energie op. Je kunt dit dus beter voorkomen.

Stel daarom als projectmanager een Request for Proposal (RfP) op. Je schrijft de oplossing niet voor maar de functie, die de oplossing voor je project of de klantorganisatie moet vervullen. Het ontwerp van de concrete oplossing laat je dus over aan de leverancier (hij heeft vaker met dit bijltje gehakt en weet beter dan jij wat wel en niet werkt). Je voorkomt daarmee dat hij voor jouw rekening eerst het wiel gaat uitvinden. Ook geef je daarmee de leverancier optimale mogelijkheden tot hergebruik van componenten, zodat hij meer kans heeft om scherp aan te bieden. Zo vind je de leverancier die de kennis en ervaring die hij heeft opgedaan, vertaald heeft naar de optimalisatie van zijn proces. Meestal kan de RfP beperkt worden tot 10 A4-tjes.

6.2.3. Het uitzetten van de RfP

Vervolgens maak je zelf een selectie van 4-8 leveranciers, die je vraagt om te reageren op de RfP. Als je meer kiest, dan zijn de kansen voor de leverancier kleiner en zullen ze minder aandacht besteden aan de RfP. Neem vooraf contact op met de kandidaten, leg in twee minuten uit wat de bedoeling van het project is en vraag of ze interesse hebben.

Zo ja, dan stuur je ze de RfP toe en kondig je aan dat je ze na een week belt of ze hun toezegging gestand doen. Als er een partij afhaakt, vervang deze dan door de volgende op je lijstje. Organiseer een informatiebijeenkomst voor alle leveranciers. Hierop geef je eerst een presentatie van de highlights en beantwoord je de vragen. Omdat iedereen de vragen en je antwoorden hoort, is het offerteproces voor iedereen transparant en hebben in principe alle leveranciers gelijke kansen. Ook voorkom je hiermee dat je steeds weer lastig gevallen wordt met vragen.

Na de informatiebijeenkomst moeten de aanbiedingen na hooguit een week binnen zijn. Geef desnoods een limiet mee aan de lengte van het voorstel.

6.2.4. Het selectieproces

Veel ICT-leveranciers zijn ervaren in het inschrijven op een RfP. Ze weten dat ze scherp moeten aanbieden en hun dienst goed moeten afbakenen. Verdienen gaan ze door de inzet van goedkope juniormedewerkers, door meerwerk en door het aanbieden van diensten die voor hen geen kosten

met zich meebrengen. In dit stadium kijk je naar de prijs om te checken of de prijs-prestatie goed is en of te verwachten valt, dat je na onderhandeling over de exacte omvang van de opdracht uit kunt komen binnen je beschikbare budgetruimte. Geld wordt pas later echt belangrijk en dan kun je nog enkele tientallen procenten besparen op je kosten voor de dienstverlening.

Nu gaat het erom de aanbieder te kiezen die daadwerkelijk aanbiedt wat je hebt gevraagd en op een manier waarin je gelooft. Verdiep je op dit moment niet in alle ingewikkelde verhalen uit de aanbidding. Vaak zijn deze bedoeld om iets te verbloemen, bijvoorbeeld een poging om op voorhand alvast een hoeveelheid meerwerk te genereren of om je weer tot probleemeigenaar te maken. Nodig de leveranciers van de twee of drie meest interessante offertes uit en stel ze dan gewoon de vraag welke toegevoegde waarde de ingewikkelde verhalen hebben voor je doelstellingen. Meestal blijkt dan, dat er in de aanbidding ook geschrapt kan worden. Als dat zo is, hoef je alleen nog de vraag te stellen wat hiervan de consequenties zijn voor de prijs. Dat is het begin van de prijsonderhandeling. Zorg dat de vragen en antwoorden worden vastgelegd.

6.2.5. Het contracteren van de leverancier

Iedere insider in de ICT-business weet, dat modelvoorwaarden van ICT-office (vroeger de FENIT-voorwaarden) een wurgcontract zijn voor de klant. Want in die algemene voorwaarden staat letterlijk vermeld, dat opgegeven levertijden de leverancier niet binden en steeds slechts een indicatief karakter hebben. De afgegeven 'garantie' komt er in het kort op neer, dat de leverancier er niet voor instaat dat de aan cliënt ter beschikking gestelde programmatuur geschikt is voor het feitelijke en/of beoogde gebruik door cliënt. Evenmin garandeert de leverancier dat de programmatuur zonder onderbreking, fouten of gebreken zal werken of dat steeds alle fouten en gebreken worden verbeterd.

Op basis van deze voorwaarden een contract tekenen, betekent dat je als klant de probleemeigenaar bent. Waarschijnlijk beschik je ook zelf niet over adequate voorwaarden voor de inkoop van ICT-diensten. De eenvoudigste oplossing is dan van het contract een hiërarchie te maken. Van onder naar boven worden in deze hiërarchie opgenomen:

- de algemene voorwaarden van de leverancier;
- de offerte van de leverancier;
- de RfP;
- het service level agreement van de leverancier (indien nodig);
- de actuele service offerings van de leverancier (bij langdurige projecten kunnen zo de tarieven marktconform blijven);
- een A4 waarop aanvullende afspraken staan; meestal zijn dat de afspraken die ontstaan door voortschrijdend inzicht of aanvullende maatregelen om risico's af te dekken die vooraf niet in beeld waren.

Een dergelijke contractopbouw is fair voor zowel de klantorganisatie als de leverancier en voorkomt dat je project uiteindelijk mogelijk in de rechtszaal

eindigt. Geef wel direct in je RfP aan, dat je deze hiërarchie eist en controleer in de aanbidding van de leverancier, of hij hiermee akkoord gaat.

6.2.6. De nazorg

Het komt regelmatig voor, dat opgeleverde producten of diensten niet goed zijn te testen in een testomgeving. Pas in de praktijk blijkt vaak, dat het projectresultaat niet werkt zoals bedoeld is (fitness for use) of in sommige gevallen tekortkomingen vertoont. Zorg er daarom als projectmanager voor een garantieperiode vast te leggen, waarin de leverancier kosteloos problemen oplost. Pas aan het eind van deze garantieperiode wordt getekend voor acceptatie en krijgt de leverancier decharge voor het project. Na acceptatie is het systeem van de klant, inclusief alle tekortkomingen. Het is belangrijk om niet bij de oplevering al te accepteren, ook niet als de leverancier het beheer gaat doen. Als je direct accepteert en (delen van) het projectresultaat moeten vervolgens nog aangepast worden omdat ze bijvoorbeeld onwerkbaar zijn, dan heeft de leverancier het recht om dit als meerwerk te factureren.

Wil je als projectmanager 2.0 meer weten over hoe je omgaat met het selecteren, inkopen en contracteren van interne en externe leveranciers en hoe je dit geheel integreert? Dan verwijs ik je graag naar een aantal artikelen in onze kennisbank:

- [Best Value Procurement of prestatie-inkoop voor ICT-projecten](#)
- [Klanten vaak rechteloos tegenover ICT-leverancier](#)
- [Europees aanbesteden leidt vaak tot minder marktwerking en hogere prijzen](#)
- [Wilt u een Smart, Golf, Mercedes of Rolls](#)
- [Voor onvolwassen organisaties is een SLA een samenlevingscontract; de liefde regel je daar buiten](#)
- [Functioneel beheer en inkoop vaak bottlenecks in de ICT-leveringsketens](#)
- [Zeven tips voor het inkopen van ICT-projecten](#)
- [SaaS is voor de gebruiker meer dan alleen stroom uit het stopcontact](#)
- [Tips voor een begrijpelijk SLA of ICT-contract](#)
- [Selectie leverancier voor migratie werkplek naar de cloud](#)
- [Service als wurgcontract van software leveranciers](#)

7. Soft skills van projectmanager 2.0

De beheersing van soft skills was voor de klassieke projectmanager erg belangrijk. Hij had ze nodig om in het geval van verstoringen en afwijkingen additionele maatregelen te verkopen aan de mensen in het project en de projectomgeving, omdat die maatregelen door anderen niet vanzelfsprekend werden gevonden. In veel gevallen zagen de betrokkenen eigenlijk het probleem zelfs niet eens. Het ging toch om die fantastische vakantie? Waarom dan zo moeilijk doen over de weg naar de bestemming?

Projectmanager 2.0 heeft die soft skills veel minder nodig. Want Projectmanager 2.0:

- laat de vakantie niet beginnen op het moment dat de bestemming is bereikt, maar op het moment dat de auto gaat rijden; iets later arriveren is dat niet zo'n bezwaar, want er gaat geen tijd van de vakantie af;
- heeft als motto 'Eerste de goede dingen doen en dan de dingen goed doen'; daardoor lopen er in zijn project minder dingen fout.
- gaat soepel om met voortschrijdend inzicht, zodat de uiteindelijke bestemming vaak beter is dan wat vooraf gepland was;
- beschouwt eigenbelang als legitiem en vanzelfsprekend en weet dit te hanteren naast het projectbelang;
- richt zich op de vakantie en zorgt ervoor dat deze voor iedereen geweldig is; zaken als acceptatie en draagvlak zijn dan geen probleem;
- lost problemen pragmatisch op; hierdoor bespaart hij op overheadkosten en houdt hij op voorhand een spaarpotje over voor als het echt nodig is;
- zorgt ervoor dat ook de interne en externe leveranciers bijdragen aan de vakantie en niet alleen gericht zijn op het tijdig bereiken van hun bestemming;
- is de spelbepaler die steeds zijn verantwoordelijkheid neemt en op beslissende momenten het verschil maakt; daardoor heeft hij al commitment en geloofwaardigheid opgebouwd op het moment, dat hij deze echt nodig heeft en zorgen zijn medespelers ervoor dat hij niet van achteren getackeld kan worden, zodat hij dat probleem niet heeft. Want als je er rekening mee houdt, dat achter iedere boom iemand met een geweer kan staan, kun je niet functioneren als projectmanager 2.0.

Wat hij dan nog wel over moet beschikken, is een beperkt aantal harde soft skills. Want ook al beschermen zijn medespelers hem, het is voor projectmanager 2.0 gewoon praktisch als hijzelf een tackle kan uitvoeren als dit nodig is. Ook projectmanager 2.0 kan immers in zijn project geconfronteerd worden met mensen die alleen een machtsspel spelen. Hij moet voldoende bewapend zijn om zo'n machtsspel niet te verliezen.

7.1. Veranderingsmanagement en het omgaan met weerstand.

Op een kampeervakantie in Italië zullen er dingen anders zijn dan thuis. Je hebt minder ruimte, je mist misschien je luie stoel en het koken is mogelijk toch maar behelpen. Toch trekken jaarlijks miljoenen Nederlanders naar Zuidelijke oorden voor een kampeervakantie, juist omdat het anders is, juist omdat het primitiever is en omdat het een gevoel van vrijheid geeft. Argumenten voor zo'n vakantie zijn vaak irrationeel en subjectief, maar iedereen heeft wel een paar van zulke redenen. Als je die niet hebt, kun je gewoon lekker thuisblijven. Zorg er als projectmanager voor die redenen tijdens de rit boven tafel te krijgen. Als je ze kent, kun je ervoor zorgen dat

er ruimte is voor ieders eigenbelang en dat de vakantie een geslaagde vakantie voor iedereen wordt.

Je kunt het geloven of niet, er zijn nog steeds mensen die denken dat veranderingsmanagement een serieuze competentie is, die vooral gericht is op het omgaan met weerstand. Onlangs nog las ik op een blog op LinkedIn van de Projectmanagement Groep Nederland: “Persoonlijke toekomstonzekerheid leidt tot de meest hardnekkige weerstand tegen verandering. Soms, bij leidinggevend, is het – verlies aan – prestige ook een doorslaggevende factor. Door wegnemen van deze factoren breekt de weerstand”.

Weerstand ontstaat doorgaans alleen als je probeert mensen in een keurslijf te dwingen. Bijvoorbeeld als je de vakantie van A tot Z vastlegt in een voor iedereen verplicht programma. Projectmanager 2.0 geeft juist iedereen in het project zoveel als mogelijk de ruimte om zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen en ervoor te zorgen dat hij het naar zijn zin heeft. Natuurlijk mag niemand daarbij de vakantie van anderen verpesten. Daarom is er een beperkt aantal vaste spelregels, die ervoor zorgen dat mogelijk incidenten op dit gebied aan het licht komen en opgelost kunnen worden.

De werkelijkheid heeft inmiddels het probleem van weerstand tegen verandering ingehaald. De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Als je niet in staat bent om je aan te passen, ga je kopje onder. En dan gaat het niet alleen om veranderingen op technologisch gebied, zoals de opkomst van het internet, de smartphone enzovoort, maar ook om veranderingen op het sociale vlak, zoals het uitkleden van de zorg, de verhoging van de pensioenleeftijd en de opkomst van de social media. Natuurlijk zijn er nog wel mensen die willen vasthouden aan het verleden en zich verenigen in een politieke partij (PVV, SP of de 50plus partij), een vakbond of een consumentenorganisatie. Ook in organisaties zie je dit verschijnsel. Het is echter slechts een achterhoedegevecht. Toch zal projectmanager 2.0 dergelijke ontwikkelingen monitoren. Want tegenstanders van een verandering kunnen zich verenigen in een machtsblok en dan kunnen ze de vakantie aardig verpesten.

7.1.1. Een meer rationele aanpak bij verandering

Vroeger was de initiatiefnemer van een verandering altijd de probleemeigenaar, die er voor moest zorgen dat er draagvlak gecreëerd werd onder de betrokkenen, zodat zij uiteindelijk de verandering zouden accepteren. Dat is natuurlijk hoogst ineffectief. Door een massage vanuit het project verandert het eigenbelang echt niet.

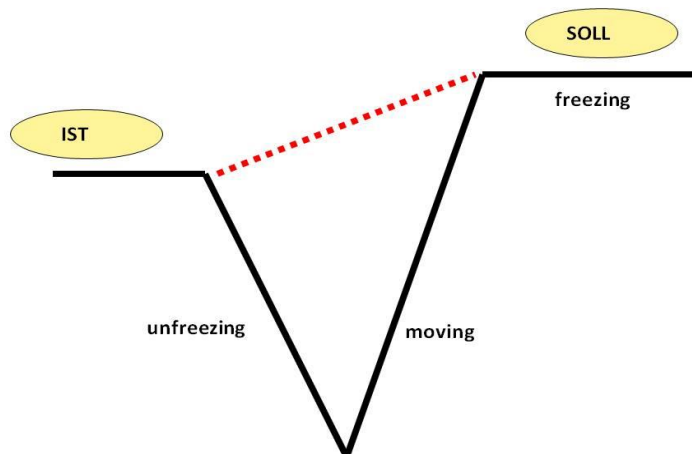
Daarom is de kwaliteit van de oplossing van groot belang. Die vakantie moet echt geweldig worden. Wanneer dat zo is, dan is de acceptatiegraad meestal hoog en wordt de verandering door de meerderheid gezien als de nieuwe realiteit. De minderheid die wordt aangetast in haar eigen belang, is niet meer in staat om de verandering tegen te houden en daarmee wordt zij probleemeigenaar.

Zo'n 70 jaar geleden legde Lewin de grondslag voor het model van gedragsverandering bij veranderingsprocessen. Dit model wordt nog steeds gebruikt, maar tegenwoordig op een heel andere manier.

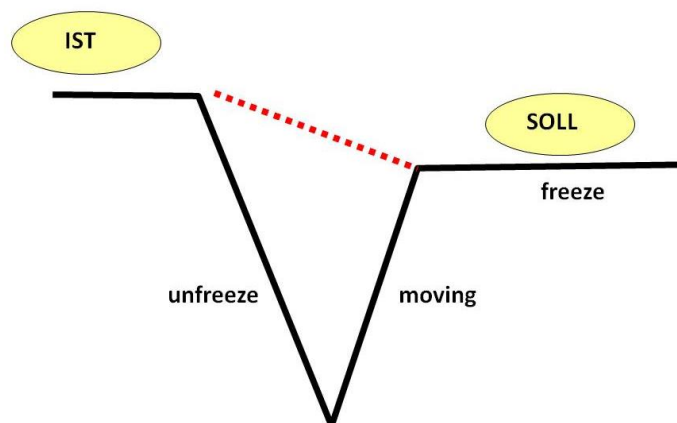
Lewin onderscheidt 3 basisfasen in gedragsverandering:

- Fase 1: Unfreezing: mensen dienen zich bewust te worden van ongewenste gewoonten en daarvan los te komen.
- Fase 2: Moving: mensen dienen zich vereiste kennis, attitudes en vaardigheden eigen te maken.
- Fase 3: Freezing: het gewenste gedrag moet niet eenmalig worden uitgevoerd, maar een vast onderdeel worden en blijven van het dagelijks doen en laten.

In fase 1 wordt gestreefd naar een overgang van onbewust fout handelen naar bewust fout handelen, in fase 2 naar een overgang van bewust fout naar bewust goed handelen en in fase 3 ten slotte van bewust goed handelen naar onbewust goed. In een plaatje is dit als volgt weer te geven:



Een belangrijk misverstand is dat verandering bij een grote meerderheid zou kunnen verlopen via de geleidelijke weg (zoals is weergegeven met de rode stippellijn). De gemiddelde mens verkiest de zekerheid die hij nu heeft (IST) boven de onzekere SOLL-situatie. Het plaatje in de perceptie van de meerderheid zou er dan als volgt uitzien:



Dat wil natuurlijk niemand. Als je niet uitkijkt, zullen de betrokkenen massaal de hakken in het zand zetten: weerstand dus.

Vroeger probeerde men vaak degenen die bij een verandering betrokken waren, ervan te overtuigen, dat de SOLL-situatie toch beter was dan gedacht werd. Ook kregen ze inspraak in het proces om inderdaad de SOLL-situatie te verbeteren. Allerlei suggesties werden overgenomen om alle betrokkenen maar het idee te geven, dat de SOLL-situatie beter was dan de IST-situatie en de verandering dus toch wel gewenst.

7.1.2. Andere aanpak gedragsverandering

Dit is natuurlijk een zeer omslachtige methode en het risico op mislukking is groot. Tegenwoordig kijkt men hier heel anders tegenaan. Veranderingen gaan in een dusdanig hoog tempo, dat er geen tijd (en geld) meer is voor een dergelijke aanpak. Om een verandering door te drukken, kiest men voor een aanval op de IST-situatie. Door de perceptie van de IST-situatie te verslechteren, zullen betrokkenen vanzelf tot de conclusie komen dat de onzekerheid in de IST-situatie zo groot is, dat verandering naar de SOLL-situatie te verkiezen is. Voorwaarde is dat duidelijk gemaakt wordt dat de huidige situatie niet meer bestaat en ook niet meer kan terugkeren. Dan begint het unfreezing proces vanzelf. Belangrijk hierbij is dat onvrede gemobiliseerd wordt. Het unfreezing proces stopt namelijk pas als de perceptie van de onzekere SOLL-situatie beter is dan die van de (intussen niet meer bestaande) IST-situatie. Alle reddingslijnen naar de IST-situatie moeten hiervoor rücksichtslos worden gekapt. Wat precies de SOLL-situatie wordt is niet belangrijk voor het proces. Dat wordt pas interessant als een ruime meerderheid de verandering beschouwt als de nieuwe realiteit en de fase van moving ingaat.

Als je als projectmanager alleen focust op de rit naar Rome en die in beton giet, dan kun je dit spel niet meer spelen. Zorg er daarom voor dat je al tijdens de rit de meerderheid meekrijgt in de voorpret op de vakantie zelf. Die meerderheid bevindt zich dan al in de fase van moving. Er blijft nog slechts een minderheid over die aandacht behoeft.

Meer over veranderingsprocessen vind je in 'Omgaan met weerstand is alleen nog voor watjes' en 'Het project is de begraafplaats voor verandering'.

7.2. Gesprekstechnieken

Projectmanagement is 'managen zonder macht'. Als er echter een partij in het project machtsspelletjes probeert te spelen, dien je als projectmanager wel gelijk te krijgen, als dat in het belang is van het project. Dit is een kwestie van gesprekstechniek. Om gelijk te krijgen hoef je namelijk geen gelijk te hebben.

7.2.1. Discussietechniek

Om gelijk te krijgen, kun je gebruik maken van onderstaande communicatiemodel:

	PUSH	PULL
Inhoud	1	2
Procedure	3	4
Invalshoek	5	6
Emotie	7	8

Ik zal eerst de gebruikte termen toelichten en aangeven op welke niveaus communicatie kan plaatsvinden en wat de kenmerken van de verschillende niveaus zijn .

- Push en pull staan voor respectievelijk argumenteren en vragen, in de ruimste zin van het woord. Degene die aan de vraagkant zit heeft van nature de regie om de richting van het gesprek te sturen. Dit geldt op alle niveaus.
- Op het hoogste niveau, het niveau 'inhoud' gaat het om feiten of inhoudelijke argumenten. 80-90% van alle communicatie speelt zich af op dit niveau. Op dit niveau ligt het gelijk hebben. Maar door alleen op dit niveau te acteren, krijg je zelden gelijk, tenzij je gesprekspartner ook op dit niveau blijft.
- Op het volgende niveau, het niveau 'procedure' gaat het om de vorm. Zo kan bijvoorbeeld midden in een boeiende discussie een voorstel van orde worden ingediend, dat onmiddellijk in stemming wordt gebracht. Een discussie krijgt dan meestal direct een andere wending. Ook bevind je je op dit niveau, wanneer als antwoord op een betoog de vraag wordt gesteld: "Was dit wel de afspraak".
- Op het daaropvolgende niveau, het niveau 'invalshoek', gaat het om de context. Deze kan veranderen. Bekende voorbeelden hiervan zijn opmerkingen als: "Wat zou er gebeuren als ..." of een generalisatie als "We zijn niet gewend aan een dergelijke aanpak ...". Op dat moment komt de relevantie van een betoog op losse schroeven te staan.
- Het niveau emotie tenslotte is het meest indringend. Het maakt hierbij niet uit of de emotie werkelijk is of gespeeld. Er zijn twee varianten:
 - De constructieve ik-boodschap, waarin de spreker aangeeft wat hij voelt naar aanleiding van de voorgaande opmerking.
 - De destructieve jij-boodschap, waarin de spreker aangeeft wat de ander allemaal wel niet fout doet. Dit is een regelrechte aanval onder de gordel, die zo ook daadwerkelijk bedoeld is. Als men deze niet pareert, dan geeft men impliciet te kennen dat een dergelijk gedrag van de gesprekspartner acceptabel wordt gevonden.

De regie tijdens een gesprek tussen twee gesprekspartners heeft diegene die zich op het hogere niveau bevindt en in geval beide partners zich op hetzelfde niveau bevinden degen die aan de vraagkant zit.

Als je als projectmanager het idee hebt dat het gesprek je uit de vingers glipt en mogelijk een verkeerde uitkomst krijgt, bepaal dan eerst in welk veld je gesprekspartner zich bevindt en in welk veld jij opereert. Als je op een lager niveau bevindt dan je gesprekspartner, zorg er dan voor dat je op een hoger niveau terechtkomt of de ander op een lager. Vaak is het al voldoende om zelf aan de vraagkant te gaan zitten. De ander zal dan meestal antwoorden.

Het niveau emotie behoeft altijd aandacht. Op dat niveau is er geen escalatiemogelijkheid meer. Blijven hangen op dit niveau leidt tot ruzie. Ruzie is einde gesprek en betekent dat je niet gelijk hebt gekregen. In het artikel '[Gesprekstechnieken voor projectmanagers](#)' is dit uitgewerkt in een voorbeeld en worden een aantal waarschuwingen gegeven over de toepassing van de techniek.

Hanteer deze techniek alleen op beslissende momenten. Niemand is immers zo irritant, dan iemand die altijd gelijk krijgt. Je reisgenoten willen een relaxte vakantie. Ze willen er niet steeds op verdacht moeten zijn, dat je ze mogelijk van achteren tacklet. Daarmee verspeel je je credits.

7.3. Gestructureerd brainstormen

Vaak wordt er in projecten nogal wat tijd besteed aan vergaderen. In veel gevallen is dit verloren tijd. Bilateraaltjes zijn vaak veel effectiever. Dan is ook maatwerk mogelijk. Projectmanager 2.0 gaat daarom één-op-één gesprekken aan.

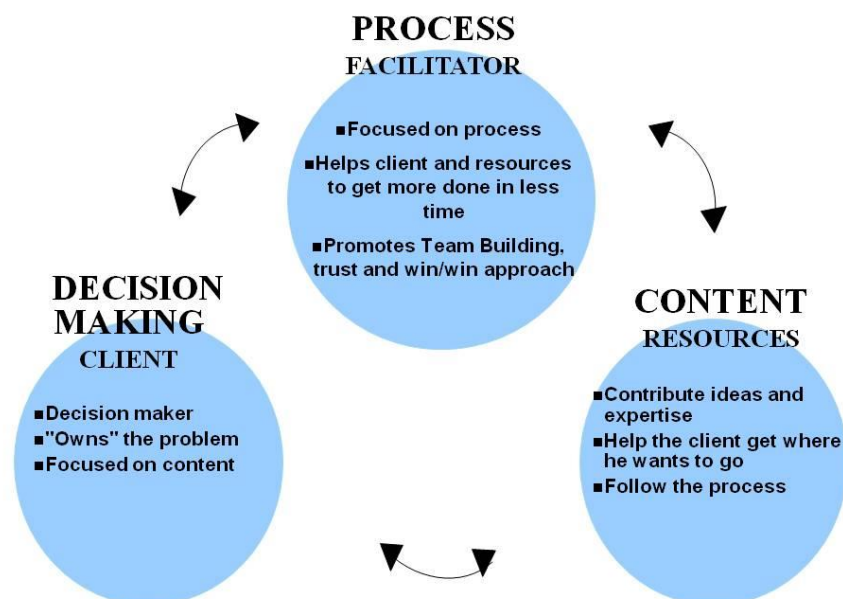
Wat echter wel heel effectief kan zijn, zijn brainstormsessies, mits die goed worden aangepakt. PSTB is een goede aanpak en staat voor Problem Solving, Team Building. Je hebt hiervoor alle competenties en creativiteit van het team hard nodig. Brainstormen op zich moet echter geen doel zijn. Het is een middel waarmee de volgende drie doelen worden gerealiseerd:

- Voor een probleem wordt een praktische en uitvoerbare oplossing verzonnen.
- Het proces draagt bij aan teambuilding. Om misverstanden te vermijden: er is wel inspraak, maar de keuze voor de oplossing is geen democratisch proces. Hiermee worden de slappe compromissen voorkomen, die geen echte oplossing zijn.
- De next steps om de oplossing te realiseren worden bepaald en uitgezet bij actiehouders.

Als brainstorming zo wordt toegepast, dan kan het een waardevol tool zijn in projecten en is het een onmisbaar instrument voor iedere projectmanager die zich richt op de geweldige vakantie en niet alleen op de bestemming.

7.3.1. De rollen bij PSTB

De belangrijkste reden dat veel brainstormsessies mislukken, is dat er te weinig oog is voor het feit dat het mobiliseren van praktische creativiteit vooral een proces is, dat strak gevolgd moet worden om niet te verzanden in een 'Poolse landdag'. Bovendien moeten de deelnemers gefocust blijven op de inhoud van het probleem en op het aanwenden van hun creativiteit daarvoor. De PSTB aanpak lijkt sterk op de aanpak van de afstemmingssessies bij Agile (Scrum). Bij een PSTB zijn de volgende rollen nodig:



De client is de probleemeigenaar (product owner bij Scrum). De PSTB-sessie is geslaagd als hij tevreden is over de uitkomst. Hij maakt tussentijds beslissingen, om te voorkomen dat er tijd wordt verspild aan allerlei minder relevante zijpaden. De client mag zich echter niet met het proces bemoeien. Het risico is groot dat hij dan de resources gaat frustreren en dat het resultaat van de sessie weinig meer is dan wat hijzelf achter zijn bureau al had verzonnen. Kortom, hij mag alleen keuzes maken als de facilitator hem vraagt een keuze te maken. De rollen van facilitator en client zijn in een brainstormsessie dus onverenigbaar.

De facilitator (Scrum-master bij Scrum) is verantwoordelijk voor het goede verloop van het proces. Als deze rol niet wordt ingevuld, zal een brainstormsessie geen praktische oplossing voor het probleem opleveren en een negatieve invloed hebben op het groepsproces. De facilitator bewaakt de agenda en zorgt ervoor, dat de client en de resources hun rol vervullen en vooral geen andere rol. Dit laatste is namelijk dodelijk voor het groepsproces. De client mag zeker niet de ruimte krijgen om het proces te sturen.

De resources (dit zijn er meerdere; vaak 4-8) dragen bij aan een praktische oplossing door ideeën te genereren. Zij dienen zicht te hebben op de haalbaarheid of wenselijkheid van voorgestelde oplossingen. Het is goed om de belangrijkste uitvoerders van de ideeën nu al te betrekken bij het

proces. De resources worden geacht de spelregels van de PSTB te kennen en dus de bijsturing van het proces door de facilitator te accepteren.

Natuurlijk is de PSTB-aanpak niet de oplossing voor elk probleem. Voorkomen moet worden dat een probleem in feite een samenstel aan problemen is. Zo kan de probleemstelling “Hoe zorgen we ervoor dat dit project een succes wordt”, niet in een uurtje via een PSTB worden opgelost. Wel kan een PSTB gehouden worden over een probleemstelling als “Hoe zorgen we ervoor dat de offertes van leveranciers, die nu minimaal 40% boven het beschikbare budget liggen, gaan passen binnen dat budget”. Dat bij zo’n sessies ook potentiële leveranciers worden uitgenodigd als resource, spreekt voor zich. Omgekeerd kan ook een leverancier aan wie gevraagd wordt om het totaalbedrag van de offerte naar beneden te brengen een PSTB houden. Ook vraagstukken over samenwerking van leveranciers aan een gezamenlijk eindproduct kunnen op een dergelijke manier aangepakt worden, waarbij het uiteraard niet uitmaakt of het interne dan wel externe leveranciers betreft. Meer over deze aanpak en de spelregels vind je in ‘[PSTB voor gestructureerd brainstormen](#)’.

7.4. Enneagramtypen

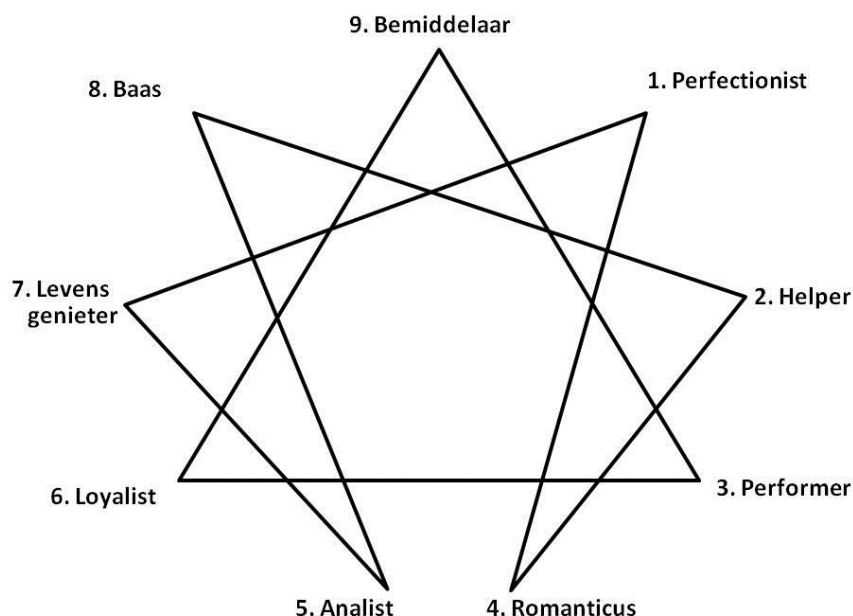
Er zijn allerlei methoden in omloop waarmee het gedrag van mensen in kaart kan worden gebracht. Veel gebruikt worden DISK en de teamrollen van Belbin. Het probleem hiermee is, dat het gedragstesten zijn. Het is vrij eenvoudig voor mensen om hun gedrag aan te passen. Met deze testen wordt dan ook meer duidelijk over de buitenkant van iemand dan over de binnenkant. Ik heb allerlei modellen toegepast in de praktijk. Het best bevalt mij het Enneagram.

Het Enneagram is een model om de persoonlijkheid van mensen in kaart te brengen. Kennis van je eigen type helpt je gemakkelijker en meer ontspannen te leven. Kennis van het type van een ander helpt je effectiever met hem om te gaan. Het enneagramtype is dus als het ware een soort gebruiksaanwijzing hoe om te gaan met jezelf en anderen, daar het je in staat stelt te voorspellen hoe anderen zullen reageren. Het is iets als de besturingssoftware van een PC.

Dat betekent niet dat mensen eigenlijk geprogrammeerde robots zijn die maar op één manier kunnen reageren. Het enneagramtype zegt met name iets over de primaire manier van reageren. Een mens is echter meer dan zijn enneagramtype. Maar juist wanneer je je eigen type kent, is het mogelijk je automatische typereacties te onderbreken en iets anders te gaan doen, iets dat voor jezelf bevredigender is, maar ook, wanneer je het enneagramtype van de ander kent, iets wat effectiever is in de omgang met die ander. Kennis van je eigen enneagramtype en dat van anderen vermeerdert daardoor je kwaliteit van leven, en de kwaliteit van je communicatie met anderen.

Persoonlijkheid is een dynamisch systeem dat zich kan aanpassen aan de omstandigheden. Maar de kern van het systeem blijft gelijk. Deze wordt

bepaald door het brein. Alle veranderingen in iemands leven vinden plaats binnen dit dynamische systeem. Dit systeem bepaalt door welk type bril iemand de wereld waarneemt en wat daarbij zijn aandachtspunten zijn. Het is niet zo dat iemand de aandachtspunten van andere typen niet kan zien. In feite zijn die allemaal heel herkenbaar voor iedereen. Maar ze zijn niet steeds op de voorgrond van de aandacht. De aandachtspunten van het eigen type wel. Zo zal het ene type vooral gespitst zijn op gevaar en daarom voortdurend streven naar veiligheid en zekerheid. Hij zal zich daarbij vaak afvragen of een ander wel te vertrouwen is. Het andere type zal vooral zijn gefocust op het ontstaan van conflicten en zich vooral bezighouden met het harmonisch houden van relaties. Een derde type vindt het belangrijk om te worden gewaardeerd door anderen en houdt zich daarom veel bezig met de indruk die hij maakt op anderen. Zo heeft ieder type zijn preoccupatie en is ieder type overgevoelig voor sabotage daarvan. Het reageert daar emotioneel op. In het volgende plaatje worden de 9 enneagramtypen weergegeven:



Als je denkt, dat dit voor jou een bruikbaar model is, lees dan verder in de ZBC kennisbank. Het voert te ver om het hier uit te leggen.

In het artikel '[Beschrijving van het Enneagram en de enneagramtypen](#)' worden de enneagramtypen beschreven en vervolgens in '[Herkennen van enneagramtypen en hoe ze reageren bij stress en ontspanning](#)' hoe de enneagramtypen reageren op stress en hoe je ze hier weer uit kunt halen. In het artikel '[Praktische toepassing Enneagram op projecten](#)' wordt vervolgens ingegaan op zaken, die in een project spelen zoals welke typen zijn geschikt als projectmanager of programma manager en hoe kunnen mensen in je team beter samenwerken.

8. Next steps

Je bent gekomen aan het eind van dit e-book. Zo ver was je vast niet gekomen als je als projectmanager niet aan een volgende stap zou zijn toe geweest. Je wilt dat je projecten succesvol zijn. Je wilt dat niet, omdat je iets verwijtbaar fout hebt gedaan, maar omdat je het een vanzelfsprekende zaak vindt, dat degenen die straks met het projectresultaat moeten werken (jouw klanten) tevreden zijn over dit resultaat. Je wilt opereren als projectmanager 2.0. Nog maar weer eens die vakantie: je opdrachtgever moet een geweldige vakantie krijgen. En die vakantie wordt geweldig, niet doordat je doet wat je opdrachtgever vroeg, maar doordat je doet wat hij nodig heeft. Niet jouw doel - de bestemming - staat centraal, maar de behoefte van de klant - die geweldige kampeervakantie in Italië.



Op beslissende momenten maak je het verschil. Je loopt op korte termijn natuurlijk wel risico met een dergelijke opvatting. Dat is niet erg. Dat is bewust risico nemen. Jij bent immers die projectmanager 2.0, die zijn verantwoordelijkheid neemt en zich niet verschuilt achter anderen. Klanttevredenheid moet langer meegaan dan tot het einde van het project. Je bent niet voor niets een projectmanager 2.0. Als projectmanager 2.0 ben je de spelbepaler en geen marionet, die zich moet schikken naar iedereen, die toevallig een touwtje in handen krijgt.

8.1. Help, projectmanager 2.0 doet het niet

Dit boek geeft een visie op de benadering van een project en een aantal tips die in de praktijk gewerkt hebben. Dat wil dus niet zeggen dat die tips voor jou met jouw persoonlijke kwaliteiten in jouw projectcontext ook zullen werken. Dit boek wil je stimuleren om op beslissende momenten het

verschil te maken. Om de spelbepaler in je wakker te schudden. En om de spelregels in je project zo vast te stellen, dat je op die beslissende momenten de kans krijgt om dat verschil te maken. Die kans krijg je niet als je het projectresultaat (de bestemming) in beton giet en het doel (de vakantie) vergeet. Ook niet als je je project dichttimert met procedures. Dan immers worden allerlei variabele kosten vast en heb je geen budget meer over om voor de klant leuke dingen te doen.

Durf te kiezen voor zelfsturing als dit mogelijk is en voor het accepteren van risico's. Maar zorg er wel voor dat je een plan B hebt als je oorspronkelijke plan niet lukt. Doe als van Gaal bij het WK voetbal. Durf af te wijken van wat de routeplanner aangeeft.

Wanneer de best practices je aanspreken en je graag door wilt groeien naar projectmanager 2.0, naar de spelbepaler die gebruik makend van zijn eigen kwaliteiten op die beslissende momenten het verschil maakt, doe het dan gewoon. Wie houdt je tegen? De opdrachtgever, toeleveranciers, projectteamleden en andere stakeholders worden er beter van als je zo te werk gaat en dus dien je ook hun eigenbelang. Dan is draagvlak krijgen niet zo moeilijk meer.

En wanneer je vindt dat dit boek daarbij helpt, help mij dan mee om dit e-book te verspreiden. Stuur de [link naar dit e-book](#) door naar anderen, zodat zij het ook gratis kunnen downloaden. Stuur het boek aan opdrachtgevers en potentiële klanten om te laten zien wat ze van jou kunnen verwachten. We hebben als projectmanagers nu lang genoeg veel te veel projecten laten mislukken. Daar moet een einde aan komen.

Wanneer je wilt weten hoe je met jouw kwaliteiten in jouw specifieke situatie een projectmanager 2.0 kunt zijn, doe dan mee aan de [cursus van ZBC](#). In deze cursus leer je hoe je in jouw praktijk projectmanager 2.0 kunt zijn. Je kunt ons ook uitnodigen om de cursus bij jullie in huis te geven, toegesneden op jullie situatie.