

Projectmanagement Parade

Van resultaat naar waarde:

“De projectmanager gewaardeerd”

Gerard Meijer

13 april 2006

Introductie

- **Gerard Meijer**
 - Project/programmamanager
 - Managing partner KWD Resultaatmanagement
- **KWD Resultaatmanagement:**
 - Senior project/programma en interim managers
 - Op het raakvlak van business en ICT
 - Onafhankelijk
 - Sinds 2001, omvang 20 medewerkers

*"We know why projects fail,
we know how to prevent their
failure –

so why do they still fail?"*

Cobb's Paradox

De projectmanager gewaardeerd:

- 2 centrale vragen:
 - In welke mate is projectmanager bepalend voor succes van een project?
 - Wat bepaalt het onderscheid tussen een goede en een slechte projectmanager?
- Conclusie

Wat is een succesvol project?

Projectsucces is de mate :

- “waarin het projectresultaat betrokken stakeholders tevreden stelt”, (Bernard Vuijk, 2006).
- “waarin het beoogde resultaat in de ogen van de opdrachtgever overeenkomt met het werkelijk opgeleverde resultaat” (Teun van Aken, 1996).

De rol van de projectmanager

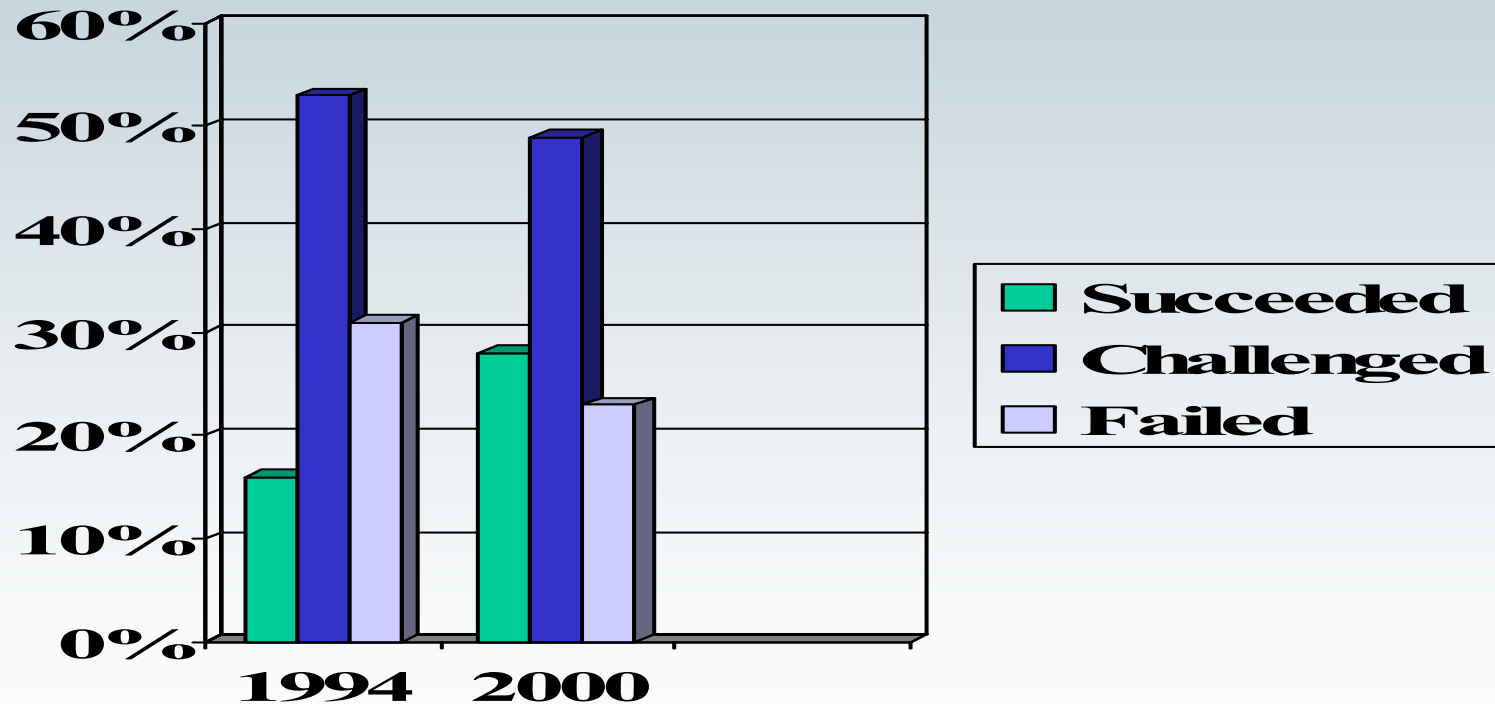
Projectmanager:

- Maakt afspraken over eindresultaat, aanpak, budget, changes, etc.
- Stelt projectteam samen
- Realiseert de overeengekomen producten
- Managet de verwachtingen van de stakeholders

...dus sterk bepalend voor succes?

De rol van de projectmanager

Analysis of 40.000 IT projects (CHAOS report of Standish Group)



De rol van de projectmanager

Success factors 1994:

User involvement	15
Executive support	14
Clear statement of requirements	13
Proper planning	10
Realistic expectations	8
Minimized scope	8
Competent staff	7
Ownership	5
Clear vision & objectives	3
Hard working, focussed staff	2

De rol van de projectmanager

Success factors 2001:

Executive support	18
User involvement	16
Experienced project manager	14
Clear business objectives	12
Minimized scope	10
Standard software infrastructure	8
Firm basic requirements	6
Formal methodology	6
Reliable estimates	5
Others	5

De rol van de projectmanager

In welke mate is projectmanager bepalend voor succes van een project?

Antwoord: **in zeer grote mate!!!**

Goede of slechte PM?

Waar de presentatie niet over gaat:

- Basisvaardigheden die in vele cursussen worden aangeboden
- Standaard PM zaken als plannen, budgetteren, voortgangsbewaking,..

Ontwikkelingen

- **Projecten worden complexer**
 - Zeer korte TTM: Hyperconcurrentie
 - Veel technische mogelijkheden
 - Enorme samenhang: oude ballast icm nieuwe toepassingen
 - Veel (organisatie-)veranderingen tegelijkertijd
 - Veel projecten zijn geen projecten
 - Etc

Ontwikkelingen

- **Afnemend intrapeneurschap lijnmanagers**
 - Zoektocht naar wijsheid: consultancytijdperk
 - Veel goeroes, geleerden, wijzen, orakels, zieners, marktonderzoekers, analisten, consultants, profeten, waarzeggers,...ppfff
 - Vlucht voorwaarts:CMM, BPR, Architectuur, Uitbesteden, Nieuwe technologie, etc.
 - Veel –ER doelen (beter, sneller, goedkoper, etc.)

Ontwikkelingen


Resultaat:

- Vele onvervulde beloften
- Vele kostbare gevallen van falen



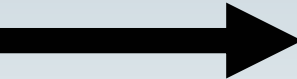
Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie 
- Creatief
- Besef van bedrijfsdoelstellingen en haalbaarheid

Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie
- Is onafhankelijk 
- Durf
- Intervenieert
- Soms olifant in porseleinkast
- Laat zaken niet onberoerd


Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie
 - Is onafhankelijk
 - Is integer 
- Eerlijk
 - Transparant
 - Authentiek

Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie
 - Is onafhankelijk
 - Is integer
 - Is resultaatgericht 
- Organisatiekracht
 - Gedreven
 - Vastberaden
 - Gericht op bedrijfsdoelen
 - Bewaakt afspraken
 - Tact
 - Plan b

Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie
 - Is onafhankelijk
 - Is integer
 - Is resultaatgericht
 - Is scherp
- 
- Analytisch
 - Vermogen om snel kennis op te doen
 - Feitelijk
 - Duidelijk
 - kritisch
 - Gevoel/proces/inhoud

Kernkwaliteiten

Een projectmanager:

- Heeft visie
 - Is onafhankelijk
 - Is integer
 - Is resultaatgericht
 - Is scherp
 - (Ver)bindt mensen →
- Communiceren
 - Belangstellend
 - Vermogen tot delegeren
 - Wortel en de stok
 - Verwachtingsmanagement

Cases

Casus 1:

- Project ligt op schema en iedereen is lekker aan het werk
- Bedrijfsdoelstellingen wijzigen en hebben impact op projectopdracht
- Opdrachtgever past projectopdracht NIET aan (eea gaat aan hem voorbij)
- Heb jij dat als projectmanager wel in de gaten?
- Wat doe je?
 1. Doorgaan met huidige opdracht?
 2. Opdrachtgever er op attenderen en je planning bijstellen (werk van team verstoren)?
- Optie 2?
- Wat doe je als de opdrachtgever doorlopend de opdracht wil wijzigen?
 1. Meebewegen?
 2. Eerst huidige opdracht afmanagen?

Cases

Casus 2:

- Projectorganisatie is opgetuigd. Alle beslisorganen aanwezig en taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden belegd.
- Informeel kan heel veel geregeld worden.
- Hoe bestuur jij je project?
 1. Alle besluiten gewoon goedkeuren door stuurgroepen e.d.
 2. Grotendeels via het informele circuit.
- Optie 1?
- Wat doe je als stuurgroepen e.d. hun verantwoordelijkheid niet nemen en zeer moeizaam tot besluiten komen?
- Optie 2?

Cases

Casus 3:

- Eindresultaat van project is helder.
- Draagvlak in organisatie is lastig.
- Meest efficiënte oplossing is eerst volledig ontwerpenbouwen etc..
- Wat doe je?
 1. Kiezen voor de meest efficiënte oplossing (lange tijd onder water)
 2. Kiezen voor zichtbare korte termijn resultaten binnen lange termijn structurele oplossing?
- Optie 1?
- Prijs voor implementatie?
- Hoeveel blauwdruktrajecten slagen?

Cases

Casus 4:

- Je bent verantwoordelijk voor een groot software-ontwikkelingsproject.
- Hoe bestuur jij je project?
 1. Zwaar sturen op het projectmanagementproces?
 2. Zwaar sturen op de inhoud?
- Optie 1?
- Wat nu als stuurgroepen en managers alleen maar inhoudelijk acteren.
- Optie 2?

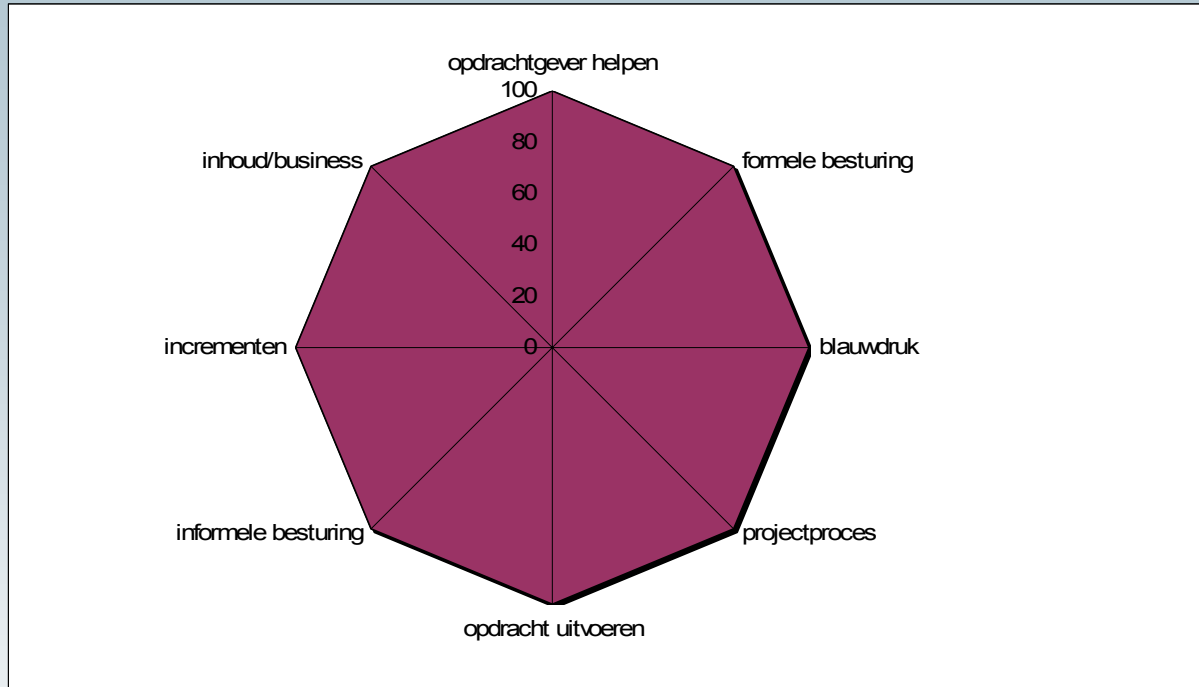
Cases

- Opdrachtgever helpen
- Besturen langs informele weg
- Incrementen
- business

Balanceren

- Opdracht uitvoeren
- Besturen langs formele weg
- Blauwdruk
- PM-Proces

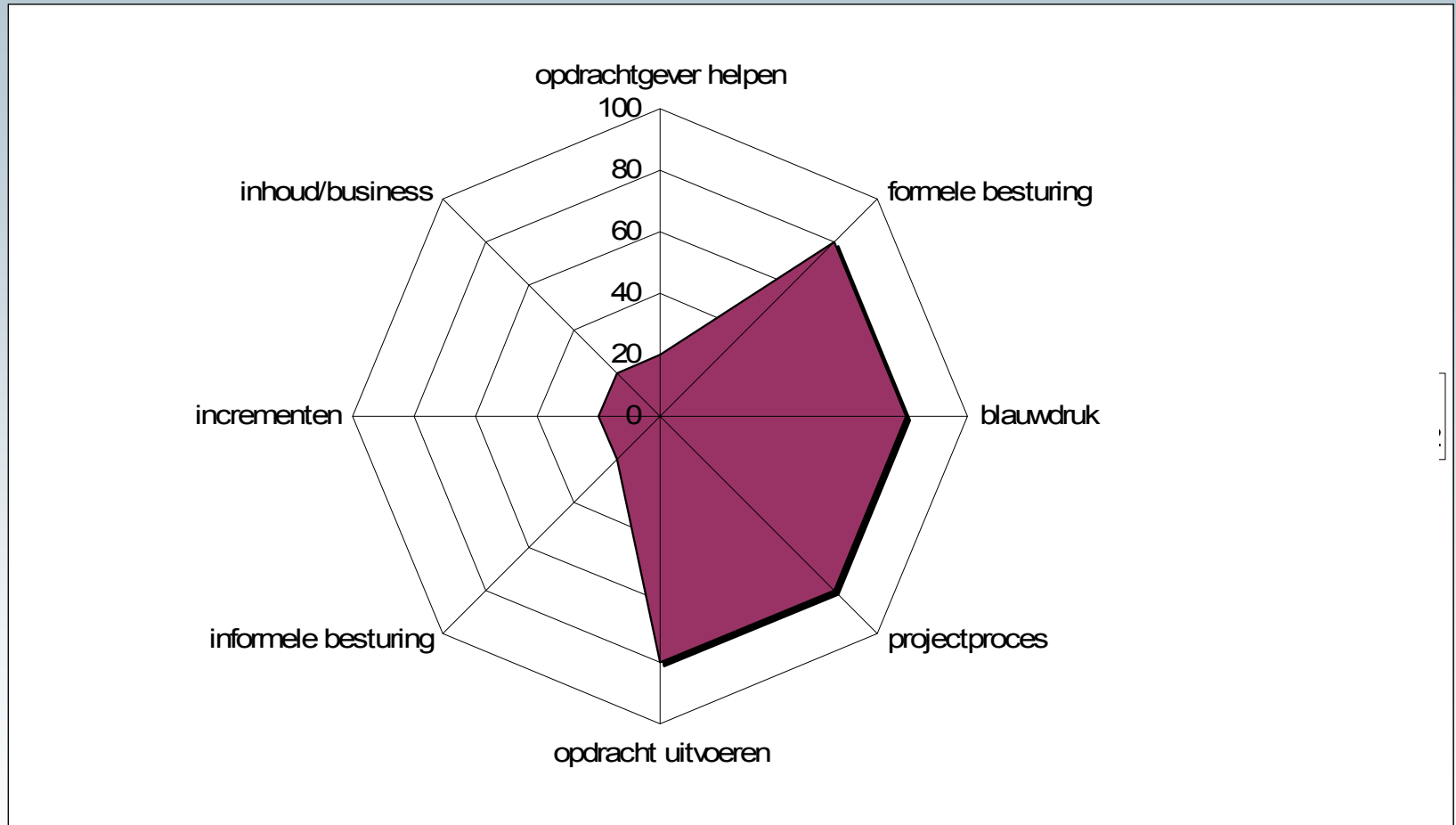
De ideale projectmanager



Kernkwaliteiten:

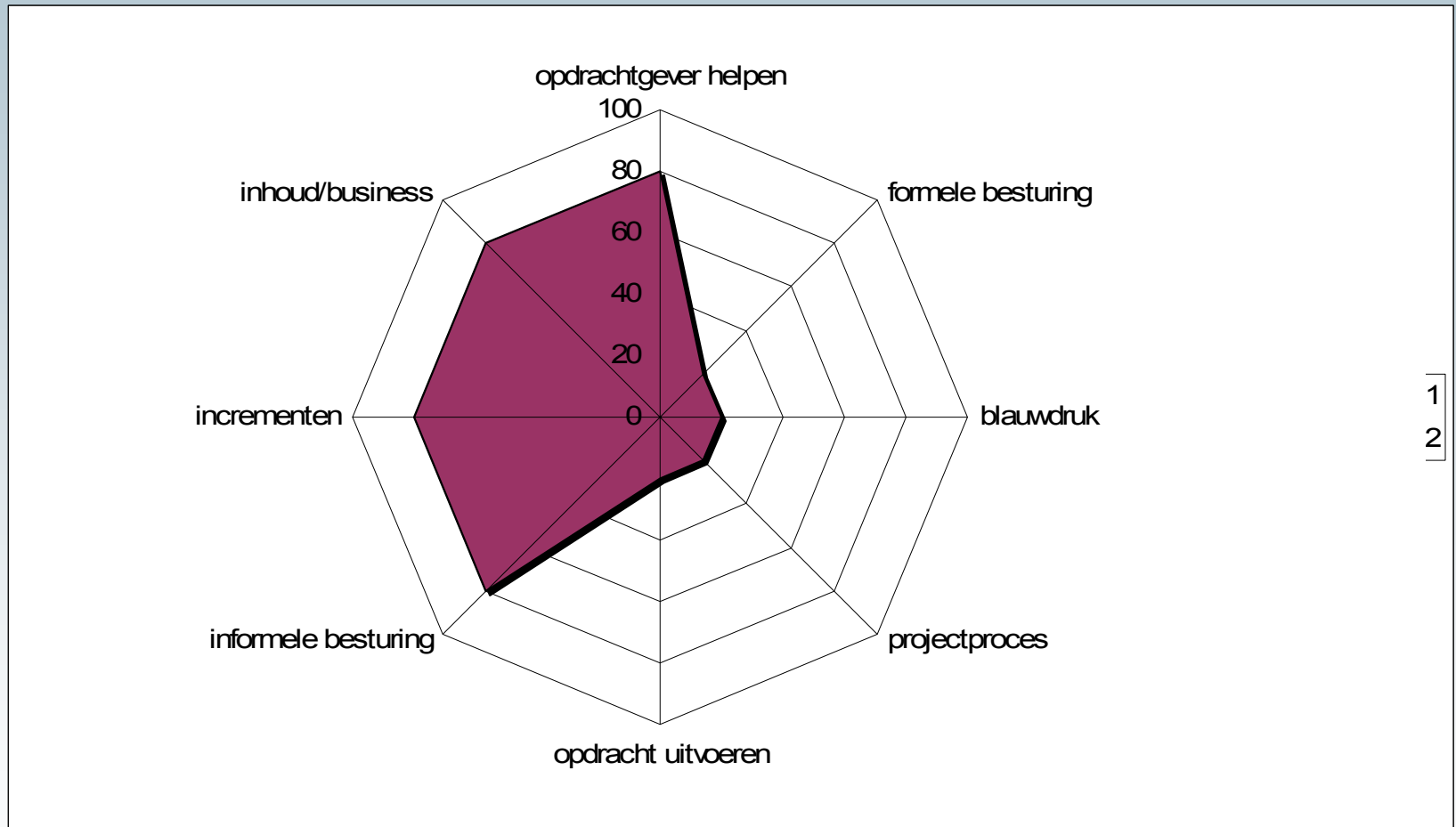
Visie, onafhankelijk, integer, resultaatgericht, scherpte,
(ver)binden mensen

Soorten projectmanagers



Formalist, (jonge) zekerheidszoekende PM

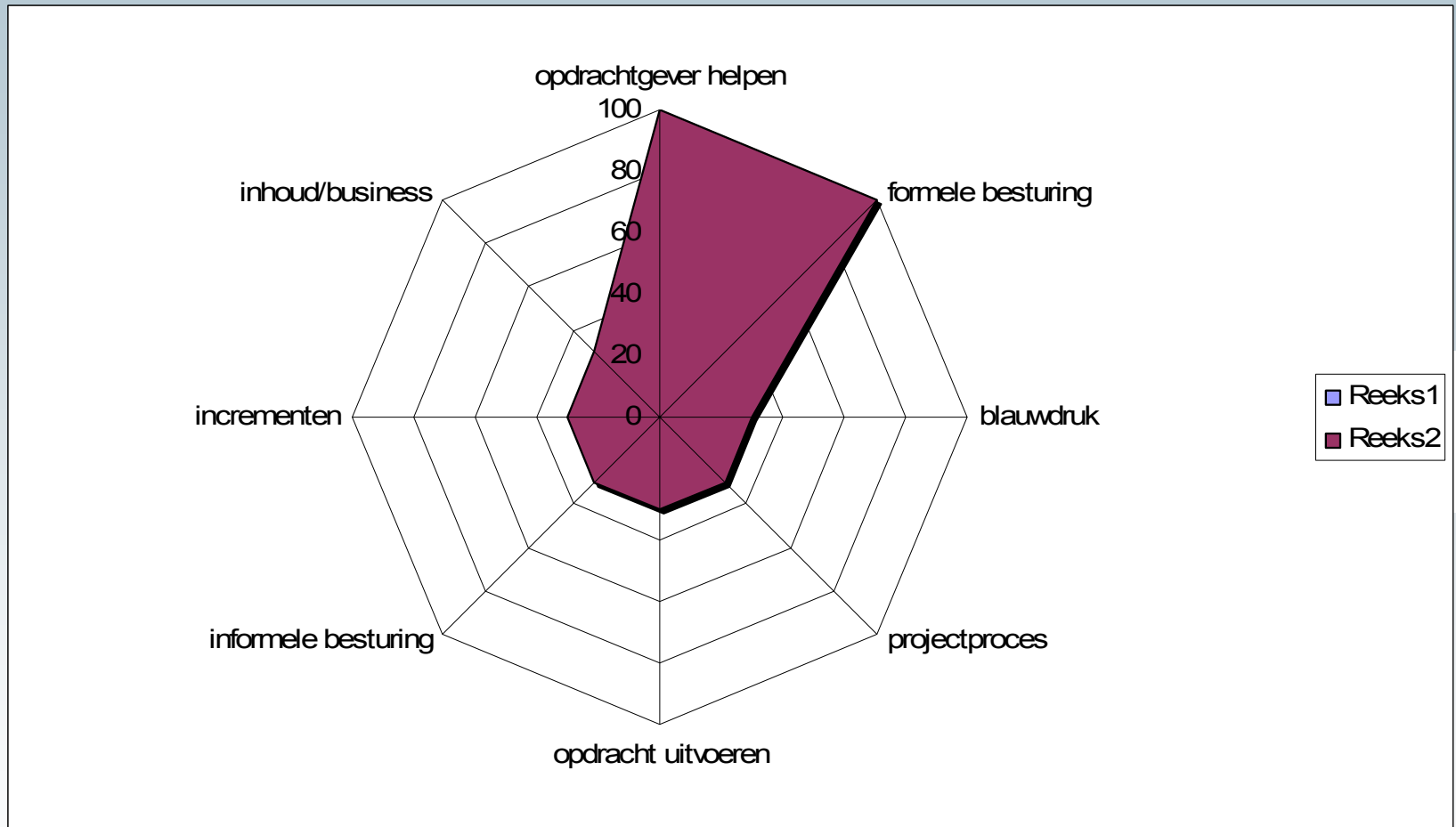
Soorten projectmanagers



1
2

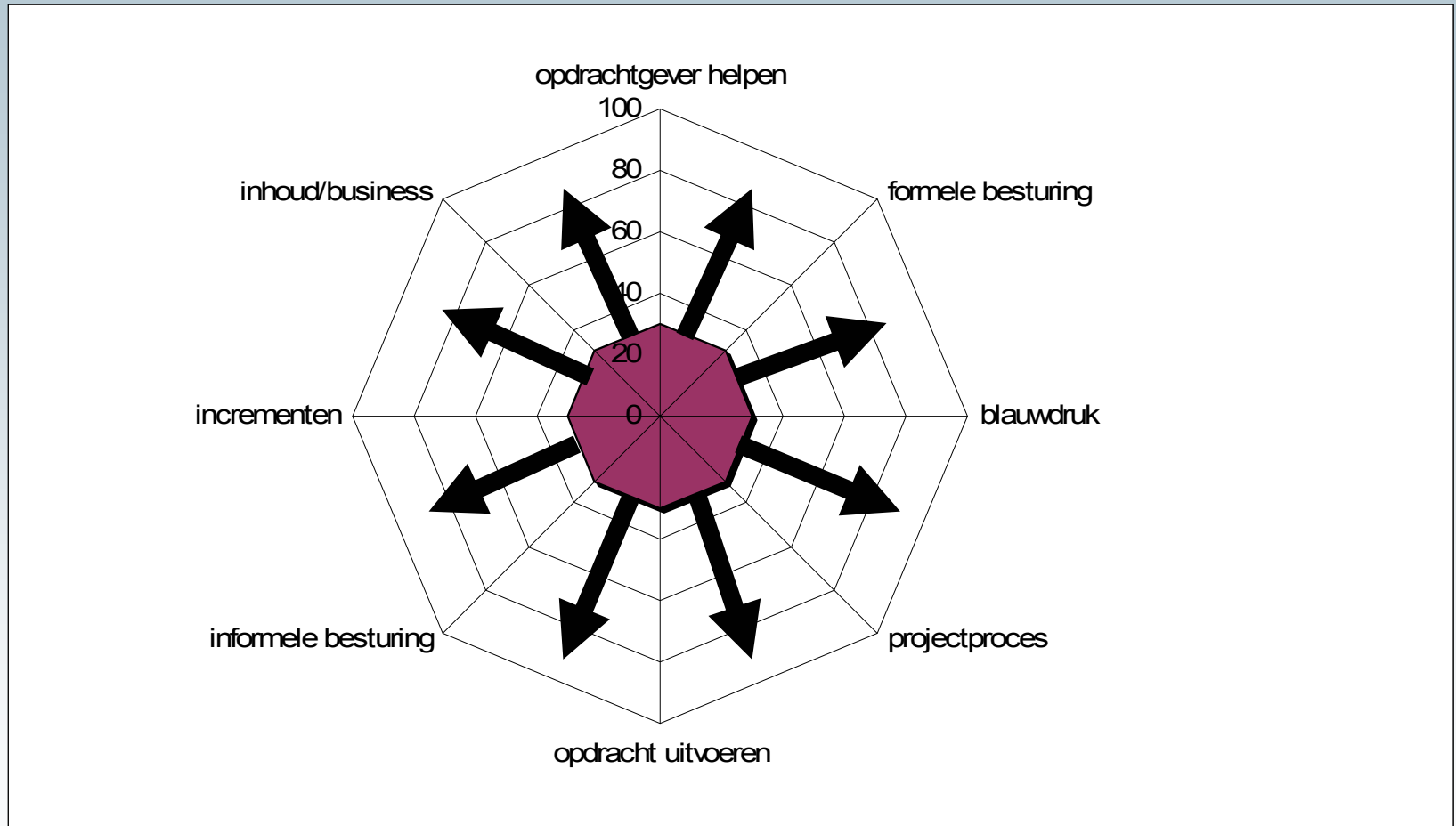
Regelneef

Soorten projectmanagers



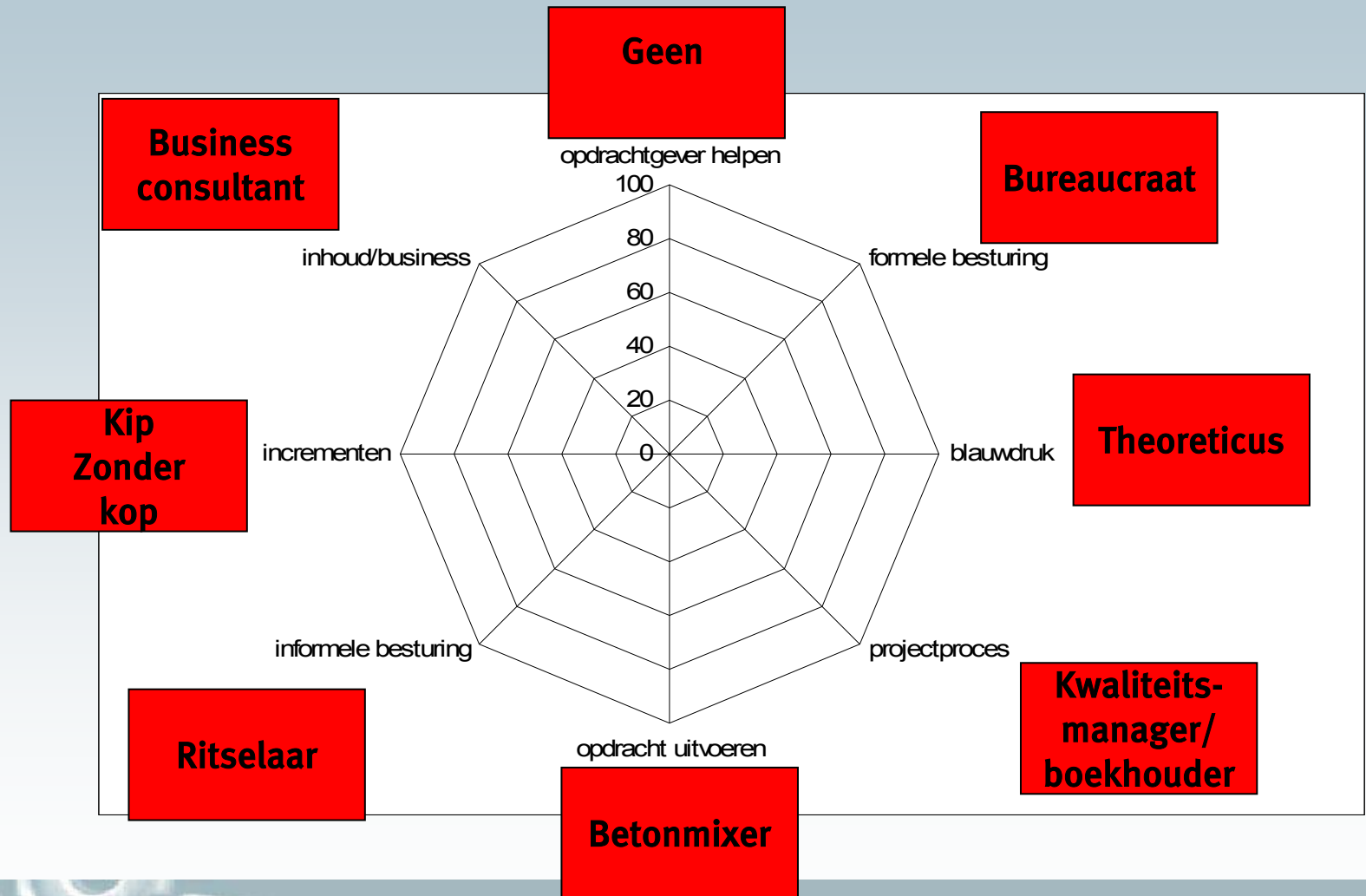
Project directeur

Soorten projectmanagers



Ontwikkelend talent

...en andere praktijkgevallen



Cases

Casus 1:

- Inhoudelijke opdrachtgever
- Jonge zekerheidszoekende projectmanager



Complementair is een risico!

- Chemie?
- Projectresultaat cf verwachtingen?
- Projectsucces onder druk: “Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat betrokken stakeholders tevreden stelt”

Situaties

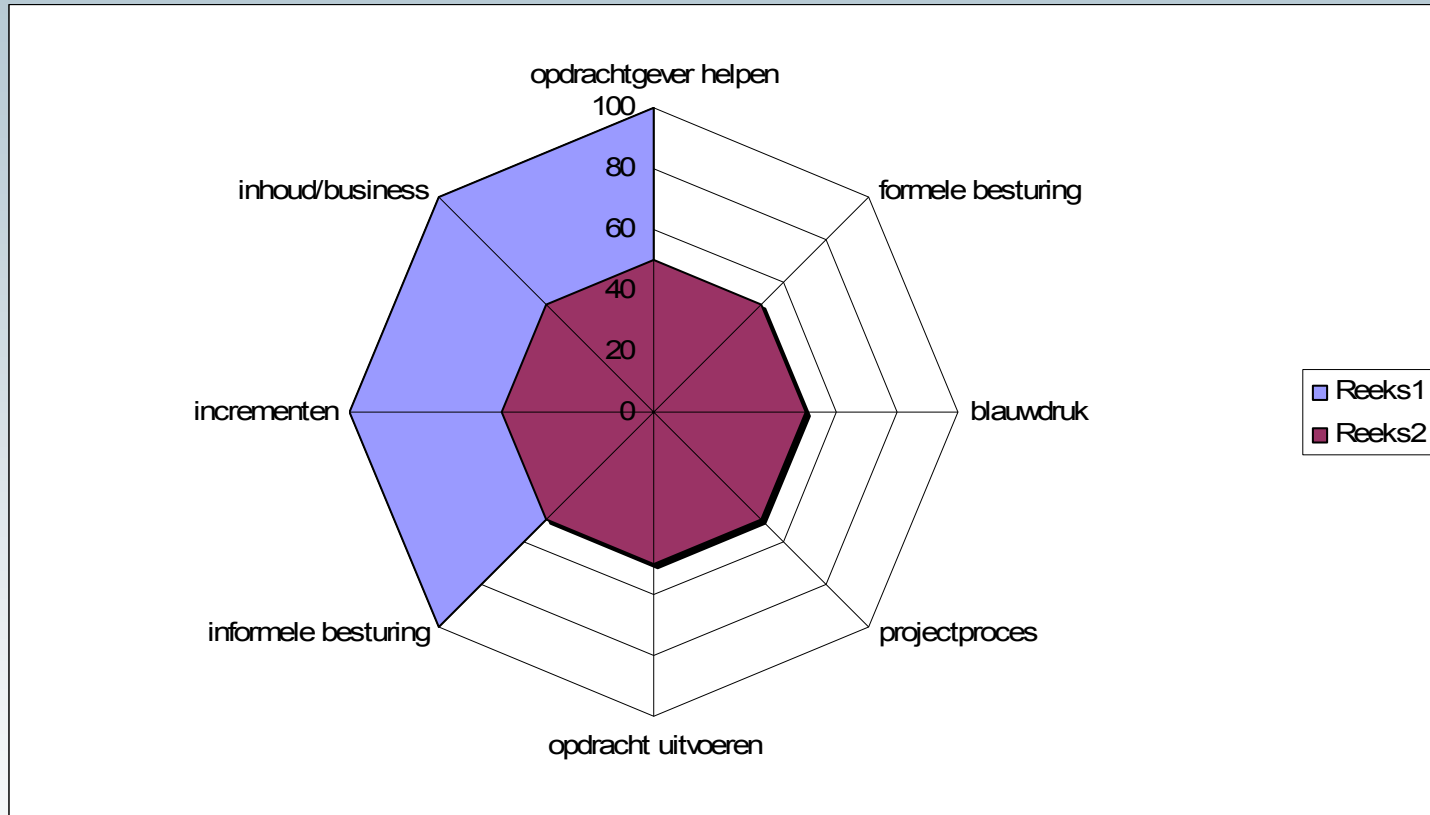
Casus 2:

- Inhoudelijke opdrachtgever
- Inhoudelijke jonge projectmanager



- Voortgangsbewaking?
- Besluitvorming?
- Financiële verrassingen?
- Projectsucces onder druk: “Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat betrokken stakeholders tevreden stelt

Acteren/communiceren vs doen



Situationeel !!

Conclusie

De projectmanager wordt gewaardeerd:

- Door de manier waarop hij de resultaten levert aan opdrachtgever en stakeholders tevreden stelt

Dit betekent dat een succesvolle projectmanager de kunst verstaat van balanceren:

- Tussen beheerst projectresultaten realiseren en stakeholders tevreden stellen
- Bij afnemend intrapeneurschap
- Bij toenemende complexiteit van “projecten”

Conclusie

Wat kun je hier nu mee:

- **Opdrachtgever:**
 - Wees bewust van je rol
 - Wees bewust in je keuze van een projectmanager, Prince2 of ..of..
- **Projectmanager:**
 - Wees bewust van benodigde kernkwaliteiten, ontwikkel jezelf daarop
 - Wees bewust van de omgeving waarin je acteert, balanceer

Tenslotte

- Interesse in artikel
Opdrachtgever en opdrachtnemer: 'it takes two to tango' ?
- Interesse in artikel
Vlot trekken van vastgelopen projecten
- Mail naar: gerard.meijer@kwdrm.nl