

Projectmanagement als strategische keuze

Dr. ir. F. Pries, Hogeschool van Utrecht, PRO6managers

Ir. L.A. Roelofs, PRO6managers

1913 woorden

De ene projectleider doet het beter dan de ander; “de vent is belangrijker dan de tent”. Dat weten we in de bouw al jaren. Als er ergens problemen zijn weten we best wie we erheen moeten sturen om de zaken te regelen.

Maar wat maakt dat de ene vent (of vrouw natuurlijk) zaken wel goed regelt en de ander niet? Naar onze stellige mening is dat goed projectmanagement. Projectmanagement is de core business van veel bouwbedrijven, maar het krijgt niet de aandacht die het verdient. Inzetten op een hoogwaardige projectmanagementfunctie is veruit de meest verstandige keuze die bedrijven kunnen doen.

ICT, consumentgerichtheid en strategie zijn natuurlijk best belangrijk....

Van alle kanten rollen de uitdagingen op de bouw af. De makkelijke weilandlocaties zijn wel ongeveer op; er moet gebouwd worden in bestaande bebouwde omgevingen. De seriematige nieuwbouw wordt vervangen door fijnmazige ingrepen op maat, waarbij we rekening moeten houden met allerlei belanghebbenden. Regelgeving en vergunningen zijn traditionele bottle necks. De consument moet beter worden betrokken of bediend. En dat alles moet ook nog logistiek worden uitgekiend en is vaak technisch verdraaid lastig. Bouwen wordt dus steeds complexer. Tegelijkertijd moeten we onze faalkosten echt omlaag brengen en beter communiceren. Informatiemanagement in de bouw heeft echt het niveau van houtje touwtje. De bouw kan alles en dus wordt er werk gemaakt van consumentgericht of zelfs conceptueel bouwen, er worden studies gedaan naar de meest verstandige aanbestedingsstrategie, er wordt geïnvesteerd in ICT. Het kan best anders in de bouw, dat weten we al bijna 30 jaar!

Wat is nou in deze turbulente omgeving de beste strategie voor een bouwbedrijf? Strategie is op te vatten als het vinden van de goede fit tussen jouw bedrijf en de toekomstige omgeving; “waar gaan we heen met de bus” is een belangrijke strategische vraag. Op die vraag gaan wij trouwens geen antwoord geven. Onze stelling is dat het niet zoveel uitmaakt waar je heen gaat, als je maar de goede mensen aan boord van die bus hebt!

Projectmanagement als strategische keuze

Bouwen is opereren in projecten. Het management daarvan (projectmanagement dus) moet onze meest belangrijke opgave zijn. Tegelijkertijd zien we dat de mensen in de projecten relatief onzichtbaar zijn voor de beleidsmakers. Projectenmensen komen niet vaak bij de moederorganisatie op kantoor en projecten zijn relatief ver weg. Hetzelfde gebrek aan aandacht komen we tegen in de wereld van collectief onderzoek.

Dit is een absurde situatie. Zaken als ICT, consumentgerichtheid en innovatief aanbesteden slokken grote hoeveelheden geld en aandacht op. Voorzover wij weten bestaat er geen structurele aandacht voor het fenomeen projectmanagement. Dit betekent ook dat er niet wordt geleerd. Mensen leren individueel van hun fouten, mensen zijn mobiel en dus is kennis mobiel. We zullen vragen moeten beantwoorden als: wat maakt een project een goed of een slecht verlopend project?, wat zijn succesfactoren?, wat is een goede projectleider en waarom?, hoe creëren we een goede samenwerking en noem maar op.

We weten het vaak wel, maar het is impliciete kennis. Kennis die we ieder opdoen in 20 jaar werken in projecten. We schatten in dat meer dan 50% van alle afgestudeerden aan

bouwgerelateerde studies de essenties van projectmatig werken niet eens kennen, laat staan beheersen....

Keihard de beste projectmanagers van Nederland

Bedrijven moeten er naar onze mening alles aan doen om hun projectmanagementfunctie excellent te beheersen. Een bedrijf met een kern aan harde en gedreven projectmanagers heeft gewoon meer succes. Een bouwbedrijf is immers vooral een optelling van meerdere afzonderlijke projecten en als je projecten succesvol zijn is ook het bedrijf succesvol. Maar hoe realiseer je dat? Nou dat betekent dat je er echt in moet investeren. Er zijn geen makkelijke oplossingen. Een goede projectmanagementfunctie heeft 3 dimensies:

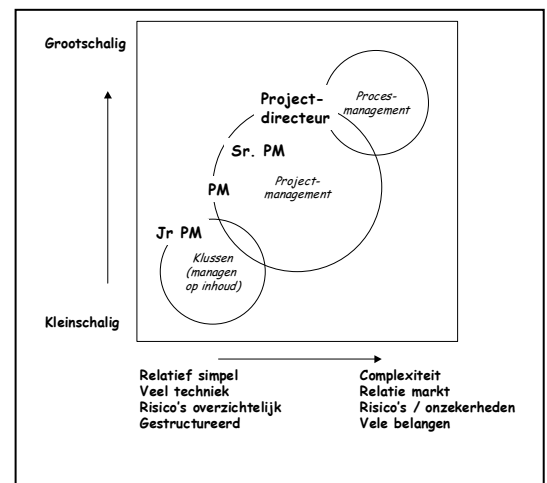
- Kennis
- Systeem
- Cultuur

We zullen ze hier achtereenvolgens bespreken.

Van kennis naar vaardigheden

De kennis van mensen is de makkelijkste van de drie. Men moet natuurlijk de essenties van projectmatig werken beheersen. Faseren, beheren, beslissen. Organisatie en informatie als smeermiddelen om op geld, tijd en kwaliteit te sturen. Mensen die deze kennis niet hebben, hebben niets te zoeken in de projectenwereld. In de carrière van een projectmanager begint het met deze essentiële kennis. Natuurlijk komen daar zaken bij. Omgaan met, immer

wijzigende, procedures en vergunningen is onmisbare kennis. Een contract van achter naar voren kunnen lezen en begrijpen en ermee kunnen spelen. En in die carrière blijven de kennisessenties van belang, maar zie je langzamerhand vaardigheden belangrijker worden. Hoe ga je om met conflicten, hoe doe je een onderhandeling, hoe verander je een vastgelopen projectorganisatie, hoe communiceer je met een weerbarstige omgeving? Kennis en vaardigheden zijn de basis voor elke goede projectmanager. Mensen vinden het ook prettig om periodiek en met elkaar het te hebben over “het vak”. En projectmanagement is gewoon een vak. Het is geen tijdelijke situatie op weg naar het directeurschap. In de wereld van het projectmanagement kun je een geweldige carrière hebben en je kunt in net zulke grote leaseauto's rijden als de algemene managers. Veel grotere en middelgrote bouwbedrijven hebben wel een MD- of een HYPO-traject. Veelbelovende projectmanagers worden klaargestoomd voor het algemene management. Wat een onzin! De meeste projectenmensen zijn helemaal niet geschikt om algemeen manager te worden. Ze worden alleen maar ongelukkig: je hebt dan een goede projectmanager die een slechte directeur wordt.



Het projectmanagementsysteem

Hier kunnen we kort over zijn. Elk bedrijf dient kennis in een systeem op te slaan. Dat kan in de vorm van procedures, informatiesystemen, checklists enzovoort. Dat moet ook in de vorm van periodiek overleg. Men ziet elkaar weinig en dus is het gestructureerd uitwisselen van informatie essentieel. Als dat niet gebeurt zullen we tot in de oneindigheid steeds weer dezelfde fouten maken. En iemand die een fout maakt; het zal hem nooit meer overkomen, maar zijn collega 3 weken later en 5 kilometer verder zal weer met open ogen.....

Kennis en systemen zijn overigens onderling uitwisselbaar. Hoe geringer de kennis van de mensen zelf, hoe belangrijker systemen worden en omgekeerd. Je ziet ook het verschijnsel dat geroutineerde projectmanagers vaak meer last hebben van systemen en procedures dan dat ze er voordeel van hebben. Het is dus zaak om terughoudend te zijn met het ontwikkelen van systemen. Systemen hebben altijd de neiging om te groeien en topzwaar te worden, zeker als er een “*aparte functionaris*” verantwoordelijk voor wordt. Maak de projectenmensen daarom zelf verantwoordelijk voor de juiste en actuele werking van hun systemen. Overigens varieert dit per sector. De seriematige woningbouw is een relatief voorspelbare tak van sport, procedures zijn daar meer uitgebreid (met de doodstraf op afwijking daarvan) dan bijvoorbeeld de civiele betonbouw.

Cultuur, wat is dat voor een ding?

Cultuur is de meest belangrijke factor van de drie. En tegelijk ook de minst makkelijkste. We komen hier bij de kern van “de vent is belangrijker dan de tent”. Cultuur wordt vaak gezien als een veelkoppig monster. Toch is dat absoluut niet het geval. Het gaat hier om relatief simpele zaken. We zullen enkele zaken noemen.

Proactiviteit is gewoon de meest belangrijke eigenschap van een goede projectmanager. Sommige mensen “*overkomt*” iets. Deze managers zijn ook vaak het klagende type: “*die gemeente is gewoon niet te vertrouwen, dat contract is onmogelijk uit te voeren, die onderaannemer kwam gewoon niet opdagen, wist ik veel dat...*” Een goede projectleider overkomt helemaal niks. En dat is veel meer een filosofie dan dat het aangeboren is. Iedereen kan het leren. Als projectleider moet je niet alleen nadenken, maar ook “*voor-denken*”. Als je weet dat je altijd moeite hebt met het tijdig verkrijgen van vergunningen dan is er sprake van een patroon en kun je daar iets aan doen. Je gaat een project niet in als je niet alle belangrijke documenten van voor naar achter kent. Dat soort zaken.

Het heeft te maken met scherpzinnigheid, maar daar ook plezier uit putten. Een goede projectleider hoeft echt niet eigenzinnig te zijn. Als je iets niet weet dan vraag je advies. Het is geen schande als je iets niet weet (het is zelfs ondenkbaar dat je alles weet); het is juist een schande als je in zo’n situatie geen advies vraagt. Als je een probleem hebt dan hou je het niet bij je. Je hebt niet alleen een haalplicht voor adviezen, maar ook een brengplicht. Discipline is ook zo’n prachtig cultuuraspect. In een project spreek je af; “*afpraak is afspraak*”. Elke afwijking daarvan leidt onherroepelijk tot ellende. Goed samenwerken houdt ook in dat je van elkaar weet wat belangrijk is. Hardheid en discipline zijn goede eigenschappen, maar je moet nooit vergeten dat je medespelers niet alleen functionarissen zijn, maar ook mensen.

En wat kunnen we nou doen?

En in hoeverre kan je dit soort zaken als management beïnvloeden? Nou, enorm! De belangrijkste is dat ieder uitstraalt dat “*we in dit bedrijf gewoon keihard de beste projectmanagers van heel Nederland*” willen hebben. Projectmanagers zijn belangrijk, projectmanagement is een mooi en belangrijk vak. Dat is ook wervend en boeiend. Je zult als bedrijf niet alleen een goed salaris moeten bieden, maar vooral de mogelijkheid tot ontplooiing zijn keuzeargumenten voor nieuwe medewerkers. We noemen enkele mogelijke maatregelen:

- Leerling-gezel. Dat was een fantastisch leermodel; een oudere geroutineerde vakman die een junior begeleidt en inwijdt in de geheimen van het vak. Geef junioren en medioren projectmanagers een coach. Zorg dat ze ergens terecht kunnen met hun vragen. Heel vaak is dat formeel goed geregeld in de functie hoofd productie (o.d.), maar zorg dat mensen ook laagdrempelig ergens terecht kunnen. Wijs mensen aan buiten de bedrijfshierarchie.

- High-potentials (zogenaamde hypo's) kunnen soms terecht in een MD-traject. Naar onze mening dient iedereen zich te ontwikkelen. Elk bedrijf dient een opleidingsprogramma te hebben gericht op projectmanagement. En de beste docent is je collega. Als je ervaringen met elkaar deelt leer je meer van dan welke externe docent ook. Een hele mooie vorm is het bespreken van eigen interne "*rampenprojecten*". Ieder bedrijf kent ze wel. Als er een leidinggevende is die open wil zijn over de zaak, dan is het leereffect daarvan enorm groot.
- De leiding als voorbeeld. Een directeur moet regelmatig voor dag en dauw op een bouwplaats zijn. Hij (of zij) moet aandacht hebben voor het primaire proces en niet alleen met commercie bezig zijn. Alles wat je aandacht geeft dat groeit en zo is het ook. Werkvoorbereiding en projectmanagement zijn niet zomaar functies, ze zijn de kern van je bedrijf. Mensen moeten gewaardeerd worden en dat in meerdere opzichten. Iets als discipline sijpelt van boven naar beneden in een bedrijf.
- Samenwerken. In elk project zal moeten worden samengewerkt. We weten dat een goed team elk project aankan en dat een slecht team elk project kan verprutsen. Een goede samenwerking is gebaseerd op vertrouwen en vertrouwen is gebaseerd op begrip voor elkaar en kennis van elkaar. Begin dus elk project met een goede kennismaking. Zorg dat je mensen de andere projectdeelnemers begrijpen. Elk project dient met een projectstartup te beginnen. Bij het ene project ben je in een uurtje klaar, bij een complex project moet je er meer de tijd voor nemen.

Tenslotte; een goede tent trekt de juiste vent.

Projectmanagement is dus een strategische keuze. Het is ook een keuze die veel managers begrijpen omdat ze zonder uitzondering afkomstig zijn uit de projectenwereld. Natuurlijk kent een bouwbedrijf veel meer functies. Natuurlijk zijn 4D-CAD en marketing interessant. Maar laten we onze core-business niet vergeten. Een bedrijf waar de beste projectmanagers werken zal ook het beste bedrijf blijken te zijn.