



**TOM KREMERS**  
ADVISEUR PROJECTMANAGEMENT EN  
PROJECTBEHEERSING BIJ AT OSBORNE

## PROJECTEN FALEN NIET IN ÉÉN DAG

### HOE JE HET ONDERBUIKGEVOEL VAN HET TEAM KAN GEBRUIKEN OM FAALKOSTEN TE VOORKOMEN

Het is bijna een stigma dat grote bouwprojecten uit de pas lopen, financieel en in de tijd. 'Ontspoorde en falende projecten' zijn daarom regelmatig in het nieuws en onderwerp van gesprek. Kenmerk bij projecten in de ruimtelijke omgeving is dat het vaak om veel geld gaat, publiek geld. Gezien de grote investeringen is het point of no return vaak snel bereikt en daarmee moeten falende projecten worden 'gered': ze zijn too big to fail!

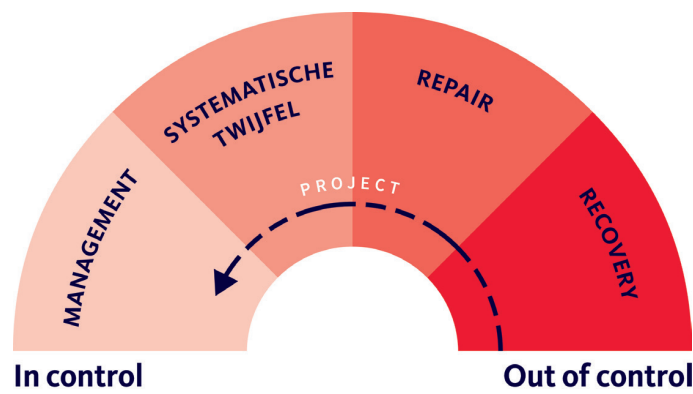
Tegenwoordig komt er (gelukkig!) telkens meer aandacht voor projectbeheersing. Toch merken we nog steeds dat er projecten ontsporen, terwijl de rapportages allemaal op orde leken. De voorspellende waarde van onze projectrapportages is blijkbaar toch lager dan we hopen... Maar als we projectfalen niet zien in de rapportages, hoe merken we dan tijdig dat een project faalt? Dat gebeurt immers niet in één dag...

#### Projectfalen als een geleidelijk proces

Falen binnen projectmanagement is een geleidelijk proces: een samenloop van omstandigheden met daarbij wellicht één of meerdere incidenten. Denk hierbij aan een kritisch rapport [Floriade], verzakken van nabij liggende panden [Noord-Zuidlijn], optimistisch ramen [programma hoogfrequent spoor] of een aanscherping van de veiligheidsregels [DSSU]. De oorzaak van het falen van het project wordt vaak bij het incident gelegd, maar bijna altijd speelde er al veel meer: iedereen voelde

#### Summary

Preventing Project failure with soft indicators  
Big infrastructure and building projects tend to end up being more expensive or finishing late. Regular project reports only take the hard indicators into account (scope, meeting deadlines and budget). These indicators are often not the best in signaling possible project failure. Managing early warning signs with soft indicators (decreased trust in the project team, workload, lack of cooperation) can help preventing a large project to fail. The Project Barometer (developed by AT Osborne) helps to unlock valuable soft information in a structured manner giving valuable for project teams to stay in control.



De verschillende fasen van control

het aankomen en het project kon niet meer flexibel reageren op deze 'druppel' die de emmer deed overlopen.

Vaak worden dergelijke incidenten aangewezen als dé oorzaak van projectfalen, maar zoals gezegd een project faalt niet in één dag. Vanuit onze praktijk benoemen wij vier concrete fasen in de aanloop naar het daadwerkelijke falen: van in control naar out of control.

1. Management: alles verloopt volgens plan en geen vuiltje aan de lucht;
2. Systematische twijfel: er treedt onzekerheid op in de projectorganisatie, niemand kan alles overzien maar er is goede hoop op projectsucces;
3. Repair: de huidige werkwijze voldoet niet meer en moet gerepareerd worden;
4. Recovery: de crisis wordt uitgeroepen en het project dient volledig hersteld te worden.

Binnen het speelveld van grote complexe projecten, blijkt telkens dat 100% in control feitelijk niet haalbaar is. Sterker, in onze ogen is volledig in control zijn ook niet nodig

en wenselijk met het oog op efficiëntie: “If you are fully in control, you are not driving fast enough”. Bij megaprojecten kan gesproken worden van een chronische vorm van systematische twijfel: het project is te groot en te complex om volledig te omvatten of te controleren. Dit veroorzaakt een continue twijfel. Goed gemanagede projecten bouwen daarom checks en balances in: ze laten zich intern en extern auditen of evalueren en beheersen hiermee de grootste twijfels. Oftewel, het project monitort in welke fase zij verkeert om te voorkomen dat twijfel doorslaat naar de repair- of zelfs recovery fase.

Je kunt een parallel trekken tussen deze fasen van control en je eigen gezondheid. Geen mens is 100% gezond. Soms loop je een koutje of griep op, maar door met een pijnstillertje, en rust ben je er al snel weer bovenop. Tenzij je twijfels begint te krijgen bij de symptomen: je gaat naar de huisarts. De huisarts meet, observeert (audits/evaluaties) en geeft feedback: je bent gezond of er heerst nog steeds twijfel en hij verwijst je door naar een specialist. Bij een gebroken been krijg je gips van een specialist (repareren), maar als het echt foute boel is moet je richting IC en is een team van specialisten nodig om de patiënt in leven te houden!

### Hoe faalkosten te voorkomen?

Binnen het alledaags projectmanagement zijn deze fasen wellicht moeilijker te herkennen. Toch dient de projectmanager te allen tijde te weten in welke fase van control het project zich bevindt en welke maatregelen hierbij horen. Zonder dit inzicht veroorzaakt je wellicht een plotselinge hartaanval, terwijl één klein pilletje je wellicht snel gezond had kunnen maken.

Gelukkig is er binnen projectorganisaties steeds meer aandacht voor het monitoren van early warning signs, om projectfalen – en de bijkomende faalkosten – te voorkomen. De grote vraag is: welke early warning signs moet je monitoren? Veel (project)organisaties monitoren enkel de meetbare, indirecte indicatoren (vaak de harde signalen: scope, tijd, geld etc.). En hier gaat het – in onze ogen – fout met het oog op het beheersen van early warning signs.

Wij onderscheiden twee duidelijke redenen waarom het rapporteren van enkel harde signalen niet voldoende informatie geeft om het projectmanagement vroegtijdig te waarschuwen:

1. Afwijkingen in meetbare indicatoren (scope, tijd, geld etc.) zijn – in vrijwel alle gevallen – een symptoom van problemen die zich voordoen in de samenwerking, vertrouwen, werkdruk etc. Oftewel de veelal ‘zachte’ signalen. Voorbeeld: het uitlopen van de planning (symptoom) is veelal het gevolg van overschatting en/of een gebrek aan afstemming (oorzaak).
2. De vertaling van de ‘zachte’ oorzaken naar meetbare gevolgen in scope, tijd en geld kost tijd. In de wandelgangen heerst al veel eerder een beeld van gevolgen die je dus pas later in de rapportages terugziet.

Met de zachte signalen bedoelen we hier de menselijke kant aan het werken in teams om een projectdoelstelling te halen. Onderwerpen als sfeer, relaties en ruimte voor reflectie zijn moeilijk objectief te maken en daarmee bestempeld als ‘zacht’. Op basis van onze analyse van vele projecten komen wij tot tien indicatoren die direct invloed hebben op het falen van projecten (zie kader ‘Early warning signs’). Meer aandacht voor het beheersen van deze ‘zachte’ indicatoren helpt om adequaat te reageren op potentieel problemen in de projecten.

#### Early warning signs:

1. Vertrouwen binnen het team
2. Werkdruk
3. Ruimte en aandacht voor reflectie
4. Duidelijkheid strategie
5. Relatie met omgeving
6. Samenwerking tussen collega's
7. Haalbaarheid projectdoel
8. Draagvlak omgeving
9. Veiligheid om mening te uiten
10. Sfeer binnen het team

Kortom, het falen van projecten zie je niet direct in de financiële prognose of de planning. Onze ervaring is dat de zachte signalen (vaak merkbaar door roddels en geruchten bij de koffieautomaat) een hogere voorspellende waarde hebben. Mensen verwijzen hierbij vaak naar hun ‘onderbuikgevoel’...

### De waarde van het onderbuikgevoel

Het blijkt dat onderbuikgevoel in de meeste gevallen een betrouwbare indicator voor problemen is en daarmee een waardevol instrument om projectfalen te voorkomen. Het probleem hierbij is dat dit soort informatie subjectief is en gebaseerd op een beperkte visie op het geheel: bij complexe projecten kan niemand alle informatie overzien. Gelukkig bestaan projectteams over het algemeen uit meerdere leden. De som van alle perspectieven van de teamleden geeft een al minder subjectief beeld: de waarheid ligt toch ergens in het midden.

Daarbij is ieder perspectief waardevol, subjectief of niet. De methode om zachte signalen vanuit het projectteam zichtbaar te maken en om hier samen bij stil te staan, te bespreken en te verbeteren blijkt zeer effectief in relatie tot de projectbeheersing (zie quotes). Kortom, het onderbuikgevoel van het team biedt zeker waardevolle informatie!

### Obstakels in de praktijk

Wie in complexe projecten werkt zal zich in het bovenstaande verhaal herkennen. En toch wordt er nog vaak geworsteld met de projectbeheersing. In onze praktijk horen wij dat project-

## PROJECTEN FALEN NIET IN ÉÉN DAG



teams de volgende obstakels tegenkomen bij het beheersen van de zachte signalen:

1. Projectleden vinden het lastig om problemen objectief te benoemen. Vanwege het zachte karakter vinden mensen het lastig deze signalen expliciet te maken en te onderbouwen;
2. Projectleden moeten hun onderbuikgevoel willen delen om mogelijke hobbels in de weg te signalen. Een persoonlijke observatie kan als (niet gefundeerde) mening worden beschouwd en kan hierdoor gevoelig liggen. Vanuit strategische overweging wil een teamlid hierdoor zijn/haar onderbuikgevoel ook niet altijd even graag delen;
3. Projectleden moeten hun perspectief vroegtijdig delen om hierop adequaat te kunnen reageren. Het team is gebaat bij het vroegtijdig signalen van problemen vroegtijdig in te kunnen grijpen.

Vanuit onze ervaring met projectbeheersing bij AT Osborne hebben we de Project Barometer ontwikkeld om deze obstakels weg te nemen en daarmee gebruik te kunnen maken van het onderbuikgevoel van de groep. In onze aanpak doen wij dit door respectievelijk:

1. de zachte signalen zichtbaar te maken;
2. projectleden de kans te geven om hun perspectief anoniem te delen;
3. periodiek te reflecteren op de zachte signalen.

De Project Barometer<sup>1</sup> is een gestructureerde en laagdrempelige manier om het onderbuikgevoel binnen uw projectteam meetbaar te maken. Projectleden krijgen een podium om hun perspectief te delen en het management kan hierdoor eerder acteren. Door het periodiek gebruik te maken van deze tool maakt het team zijn trends zichtbaar en worden verbeterpunten bespreekbaar.

Ofwel, ook zachte signalen zijn meetbaar. Daarbij teken we wel aan dat in onze ervaring de beste resultaten van deze aanpak worden bereikt door hierover open met elkaar te reflecteren. Het creëren van een veilige ruimte binnen het projectteam is essentieel om potentiële faalkosten te voorkomen!

### **Waterschap Hollandse Delta – Cluster Baggeren**

*Marieke Bode, Projectsupport*

“Waar staat je team? Het beantwoorden van deze vraag was voor ons was het lastig, omdat onderliggende problemen door individuen voorgedragen moesten worden. Veel mensen vinden dat moeilijk en voelen zich niet geroepen om hierdoor aan de bel te trekken. Door de gevoelens vanuit het team meetbaar te maken - aan de hand van een aantal vragen - wordt de mening vanuit het team duidelijk en hoeft niet persoonlijk zijn signaal te verantwoorden.”