

DE GOUDEN FORMULE OM ELK PROJECT TE LATEN SLAGEN

door Ian van Deijck, Purple Square Management Partners

September 2017

Samenvatting

Een gouden formule om elk project te laten slagen is de heilige graal waar elke projecteigenaar naar zoekt. Zo'n gouden formule staat gebeiteld in de Steen der Wijzen die bestaat voor wie in alchemie gelooft, waar goud uit lood gemaakt kan worden.

Een Steen der Wijzen bestaat weliswaar niet, maar wijze lessen toepassen op de uitvoering van projecten draagt wel bij om projectprestaties de gouden medaille te bezorgen. Omdat de menselijke factor de bepalende factor blijkt te zijn voor het succes van een project, kijken we in dit artikel voor deze wijze lessen naar hoe succesvolle teams presteren in de topsport.

De meest zichtbare teamprestaties worden gevonden in de sport. De principes van succesvolle (top)sportteams worden in dit artikel vertaald naar projecten. Hiervoor worden de ervaringen van 3 succesvolle topcoaches geanalyseerd:

1. *Marc Lammers bij de Nederlandse en de Belgische Hockey Bond*
2. *Julian Nagelsmann bij TSG 1899 Hoffenheim*
3. *Charles van Commenée bij de Britse Atletiekbond*

Zowel voor sport- als projectteams geldt dat er geen vaste speelwijze is die tot succes leidt. Dit artikel geeft inzicht in de 'spelprincipes' voor projecten, die voor elke projectleider beschikbaar zijn om kampioen projectmanagement te worden.



Mislukte projecten

De succesvolle oplevering van een project is te vaak meer uitzondering dan regel. Het meest in het oog springen de projecten die ruimschoots over budget zijn gegaan en daarmee in de publiciteit komen.

Wie kent niet de verhalen over de aanleg van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam met een oorspronkelijke opleverdatum in 2011 dat 8x verschoven is naar 2018 ten tijde van dit schrijven en een budget van 3.1 miljard euro in plaats van de oorspronkelijke 1.4 miljard euro?

Maar ook internationaal zijn er schrijnende voorbeelden zoals de aanleg van Berlin Brandenburg Airport. Dit vliegveld zou oorspronkelijk in 2011 geopend worden, maar is uiteindelijk eind 2020 in gebruik genomen. En dat met oorspronkelijke kosten van 1.7 miljard euro die zijn opgelopen tot ruim meer dan 5 miljard euro tot nu toe.

Deze voorbeelden betreffen projecten waarvan de noodzakelijke kwaliteit van het resultaat onomstotelijk vast staat en voor oplevering uitgebreid getest wordt. Daarnaast zijn talloze voorbeelden te noemen waarbij een project enigszins binnen planning en budget blijft, maar het eindresultaat niet voldoet aan het oorspronkelijke programma van eisen.

De V250 hogesnelheidstrein van AnsaldoBreda (de Fyra) die vanwege slecht materieel slechts van 9 december 2012 tot 18 januari 2013 heeft gereden op het hogesnelheids traject tussen Amsterdam en Antwerpen is hiervan een voorbeeld. Al snel na de start zijn de Fyra treinen uit de dienstregeling genomen en terug gestuurd naar Italië.

Waarom mislukken projecten?

Elk project is per definitie uniek (omdat het anders geen project zou zijn) maar de voorwaarden waaronder een project wordt uitgevoerd zijn dat niet. Wat zijn de voorwaarden om succesvolle resultaten te behalen met projecten?

Binnen veel projectmatig werkende organisaties zijn processen, procedures en systemen vastgelegd voor de uitvoering van projecten. Desondanks zijn de resultaten van deze projecten wisselend, wat erop duidt dat deze processen, procedures en systemen niet de (meest) bepalende voorwaarden zijn voor het succes van een project. Het uitvoeringsproces van een project onder controle hebben blijkt onvoldoende voorwaarde om het gewenste resultaat te garanderen.

Als processen en systemen niet de voornaamste bepalende factoren zijn voor het succes van een project, dan blijft de menselijke factor over. Dit artikel gaat nader in op de menselijk inbreng bij projecten als kritische succesfactor voor het resultaat.

Wat moeten we doen om projecten te laten slagen?

De samenstelling en kwaliteit van project teams wordt vaak bepaald op basis van rollen, verantwoordelijkheden en competenties van medewerkers in hun reguliere werk. Veel voorkomende criteria zijn senioriteit, specifieke ervaring, beschikbaarheid of bereidheid van medewerkers. Zijn dit de beste criteria om medewerkers voor een project te selecteren?

Project teams zijn in veel opzichten vergelijkbaar met een sport team, waarvoor het resultaat duidelijk, zichtbaar en eenvoudig meetbaar is: het team heeft gewonnen of verloren, is wel of geen kampioen geworden.

Het functioneren van sport teams wordt in dit artikel als case study gebruikt, waarbij op basis van enkele best practices wordt geanalyseerd welke voorwaarden bepalend zijn voor succes. Vervolgens worden deze voorwaarden vertaald naar project teams als richtlijn om de slagingskansen van projecten te vergroten.

De best practices die nader geanalyseerd worden zijn:

1. De successen van Marc Lammers als hockey coach bij de Nederlandse en de Belgische Hockey Bond
2. Het succes van TSG 1899 Hoffenheim in de 1. Bundesliga met de aanstelling van Julian Nagelsmann als hoofdcoach

3. De introductie van een High Performance Culture door Charles van Commenée bij de Britse Atletiekbond

Leren van sportief succes

De kwaliteit van het team is essentieel bij het beoefenen van topsport. De kwaliteit van het team bestaat voor een groot deel uit de persoonlijke kwaliteit van de individuele teamleden. Dit wordt onderbouwd doordat binnen elke sport de teams met het grootste budget structureel bovenin de ranglijst te vinden zijn. Een groter budget betekent betere spelers (en overige faciliteiten) en daardoor betere resultaten.

Toch zijn teams met vergelijkbare budgetten niet altijd even succesvol. Waardoor een team structureel beter presteert dan andere teams onderzoeken we aan de hand van de ervaringen van succesvolle coaches.

Marc Lammers bij de Nederlandse en de Belgische Hockey Bond

Marc was al op jonge leeftijd bondscoach van het Spaanse damesteam en bracht hen van de twintigste plaats op de wereldranglijst naar de vierde plaats op de Olympische Spelen in 2000.

Marc Lammers werd vanaf 2001 acht jaar bondscoach van het Nederlands dames hockeyteam. Hij heeft vele successen geboekt zoals vice-wereldkampioen in 2002, Europees kampioen in 2003, vice-olympisch kampioen in 2004, opnieuw Europees kampioen in 2005 en in 2006 na 16 jaar eindelijk wereldkampioen, vice-Europees kampioen in 2007 en als hoogtepunt olympisch kampioen in 2008.

In 2012 werd Marc coach van het Belgische nationale herenteam waarmee hij in 2013 tot de tweede plaats op het EK hockey en de vijfde plaats op het WK reikte. In juli 2014 kondigde Lammers zijn afscheid als hockeycoach aan.

Bij zowel de Nederlandse als de Belgische Hockey Bond was veel talent en een goede organisatie aanwezig. Een team dient heel gedisciplineerd te zijn om de aanwezige kwaliteiten optimaal te benutten. Iedereen dient zich volledig te committeren en in alle opzichten maximaal voorbereid te zijn op een wedstrijd, zowel fysiek, tactisch als mentaal. Volgens Marc is het belangrijkste van een gedisciplineerde voorbereiding dat het team zo de overtuiging heeft dat ze van iedereen kunnen winnen.

Marc traint in teamverband vooral op de sterke punten van een team. "Je moet van de acht een tien proberen te maken en niet van de vier een zes" stelt hij. "Met allemaal zesjes boek je geen succes". Persoonlijke aandachtspunten van de teamleden worden apart getraind.

Om een team succesvol te maken heeft Marc een aantal aandachtspunten die hij verwerkt in zijn werkwijze:

- Onze hersenen kennen het woord 'niet' niet. Benadruk en train wat iemand wél moet doen. Marc stelt dat hij nog nooit een wedstrijd gewonnen heeft op de zwakke punten van het team.
- Beelden (op basis van video analyse) zeggen meer dan woorden om het team bewust te maken van hun kwaliteiten. Daarnaast zijn statistieken belangrijk. Hoe vaak pak je de bal af? Hoe vaak kom je in de cirkel? De (non-verbale) communicatie dient dit bewustzijn maximaal te stimuleren.
- Diversiteit is de kracht van een team. Je hebt de ervaring nodig van oudere spelers die de kar kunnen trekken. Je hebt de middenmoot nodig die goed ontwikkeld is en stabiel presteert en je hebt een paar jonge talenten nodig. Doorselecteren is belangrijk omdat er altijd ruimte voor verbetering is.

Volgens Marc is het mogelijk een ploeg lange tijd achter elkaar te succesvol te laten blijven. Daarbij zijn drie dingen belangrijk. Ten eerste: je moet jezelf blijven veranderen, want dan word je in de loop der jaren steeds weer een andere coach. Ten tweede: je moet je team blijven veranderen: 'ever change a winning team'. En ten derde: blijf je werkwijze constant veranderen, blijf kijken wat beter kan en durf continu te vernieuwen.

Marc denkt niet dat er per se een maximale houdbaarheidsduur zit op succes of een coach bij een elftal. Natuurlijk zie je vaak dat coaches na een jaar of vier afscheid nemen, maar daar zijn ook uitzonderingen op. Neem Sir Alex Ferguson bij Manchester United of Foppe de Haan bij sc Heerenveen. “Je moet wel blijven veranderen want coaches die altijd hetzelfde blijven doen, zullen altijd hetzelfde krijgen.”

Bij elke innovatie of verandering is er weerstand en die weerstand is er om tegen te vechten, anders sta je stil. Om het te overwinnen heb je drie dingen nodig: onderzoek, expertise en een best practise. Op de Olympische Spelen van 2008 in Beijing was het warm en benauwd. Dat kun je als een probleem zien, maar Marc zag het als een kans. “Niet alleen wij hebben last van de hitte, ook de tegenstander. Als wij er slimmer mee omgaan, halen we er dus voordeel uit.” Of zoals Johan Crujff ooit zei: “elk nadeel heeft zijn voordeel.” Via Anky van Grunsven ontdekte hij dat zij de paarden na een training afkoelde met koud water. Dat was een mooi voorbeeld uit een andere sport. Als dat bij paarden werkt, waarom dan niet bij mensen? Toen is Marc begonnen met experimenteren. Bij het nemen van een ijsbad direct na een wedstrijd ging de hartslag van de speelsters meteen omlaag. Als de speelsters die cijfers zien en er is ook nog eens een arts die het kan onderbouwen, kun je de speelsters overtuigen.

Marc's doelstellingen zijn nooit SMART, Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Zijn doelstellingen zijn SMOOTH, Specifiek, Meetbaar, Onacceptabel, Onrealistisch, Tijdsgebonden en Hilarisch. Dat maakt dat hij met een team boven zichzelf kan uitstijgen om uitzonderlijke successen te boeken. Door het onmogelijke te vragen en te gebruiken om een onderlinge band binnen een team te smeden, blijkt het inderdaad mogelijk om resultaten te boeken waarin niemand vooraf geloofde: “het onmogelijke doen we direct, wonderen duren iets langer.”

Julian Nagelsmann bij TSG 1899 Hoffenheim

Het voetbalelftal van TSG 1899 Hoffenheim speelde in het seizoen 2001/2002 voor het eerst in de Regionalliga Süd, toen het derde niveau in Duitsland. Met financiële ondersteuning van voormalig SAP bestuursvoorzitter Dietmar Hopp werd in 2007 promotie naar de 2. Bundesliga behaald. Slechts één jaar later werd op de laatste speeldag wederom promotie veilig gesteld, ditmaal naar de 1. Bundesliga.

Na vele jaren waarin het Hoffenheim voor de wind ging, bleek het seizoen 2015-2016 een moeizaam verloop te kennen waarbij snel na elkaar coaches werden vervangen die degradatie uit de 1. Bundesliga moesten voorkomen. In februari 2016 trad Julian Nagelsmann aan als hoofdcoach, dat op het eerste gezicht door zijn jonge leeftijd (28 jaar slechts) en gebrek aan ervaring op het hoogste niveau een enorme gok van Hoffenheim leek te zijn. In de resterende maanden van het voetbalseizoen wist Nagelsmann niet alleen het elftal te behoeden voor degradatie, maar wist in het seizoen erna op te klimmen in de ranglijst tot een plek die recht geeft op Europese deelname. Bovendien werd hij verkozen tot trainer van het jaar 2016 in Duitsland.

Waarom kreeg Nagelsmann op zo'n jonge leeftijd en met beperkte ervaring de baan als hoofdcoach, en hoe maakte hij van een kwakkelend team een Europese deelnemer? Bij een club die bekend stond om onrust is Nagelsmann de eerste coach in jaren die een hechte groep heeft weten te creëren met een uitstekende teamspirit. Het huidige succes helpt daarbij maar Nagelsmann's bijzondere aanpak ligt daaraan ten grondslag.

Uit diverse gesprekken met Julian blijkt dat zijn (a) neiging tot experimenteren, (b) gestructureerde zelfontwikkeling en (c) het uitdagen van zijn team belangrijke ingrediënten zijn voor zijn succes.

Nagelsmann ziet het nut niet van een vaste speelwijze. Als je steeds op dezelfde manier speelt, zo redeneert hij, word je een makkelijk doelwit voor een creatieve tegenstander. En aan herkenbaarheid hechten supporters een stuk minder als je verliest. Nagelsmanns ploegen spelen daarom zelden twee wedstrijden op een rij hetzelfde en wisselen zelfs tijdens de wedstrijd van systeem. “Ik kijk naar onze speelwijze en de speelwijze van de tegenstander: dan kies ik een formatie die daar het beste bij past. Het lijkt me logisch dat dit niet steeds dezelfde opstelling is.” Tegenstanders weten zo nooit precies waar ze aan toe zijn. En de eigen spelers zijn ook alerter, omdat de opdrachten elke week net wat anders zijn.

Houvast voor het team komt bij Nagelsmann niet uit het systeem, maar uit zogenoemde 'spelprincipes'. Enkele daarvan gaan totaal in tegen algemene opvattingen binnen de voetbalwereld. Een van Julian's principes is een klassieker: speel nooit breed. Verticaal of diagonaal is goed, breed niet. Een ander principe: speel geen *one-touch*-voetbal. Die speelwijze houdt in dat spelers de bal maar één keer raken. Het spel wordt sneller, de tegenstander jaagt vergeefs de bal achterna. Het is snel, maar het leidt ook vaak tot balverlies. Nog een opmerkelijk principe is de harde pass naar voren op de spits, die de bal terugkaatst op een middenvelder, terwijl tegelijkertijd twee spelers over de zijkanten naar voren rennen, om aanspeelbaar te zijn voor de middenvelder die de bal na de kaats heeft ontvangen. Een variant op het kick-and-rush voetbal dat verafschuwd wordt door de meeste voetbal coaches.

Vragen over voetbal stelt hij zichzelf nog steeds. Nagelsmann heeft altijd een schrijfblok op zak, voor het geval hij een ingeving krijgt. Hij denkt daarbij veel na over een effectieve communicatie met zijn spelers, ondersteund door video en andere visuele middelen, zodat de boodschap beklijft bij spelers en beter omgezet kan worden naar de praktijk tijdens wedstrijden. Nagelsmann gebruikt consequent een drone om de trainingen te filmen en te evalueren. Nieuwe ingevingen en het realiseren daarvan worden frequent besproken met een personal coach.

De grootste winst in het voetbal zit niet meer in het verbeteren van tactiek of techniek, denkt Nagelsmann. De echte winst zit hem in het vergroten van wat hij 'de cognitieve snelheid' noemt. Hij wil dat zijn spelers sneller reageren op veranderende situaties in het veld. "We proberen de spelers in stress-situaties te brengen. Voorbeeld: we doen een positieospel met een verdedigende partij in het midden, met daaromheen vier doelen waarop de verdedigers kunnen scoren als ze de bal hebben. Alle doelen hebben een verschillende kleur. Hebben ze de bal veroverd, dan roepen wij bij welke kleur ze kunnen scoren. Door die veranderende omstandigheden moeten ze continu nadenken, wat vermoeiend is. Nieuwe spelers moeten ook erg wennen aan deze manier van trainen." Als de spelers doorhebben hoe een oefening werkt, stopt hij de oefening en komt hij met nieuwe regels.

Hij verlangt dit lerend vermogen van al zijn spelers, dat alleen mogelijk is indien de speler bewust met zijn vak bezig is. Zijn streven is om spelers gezamenlijk een doel te laten bepalen en zelf te laten evalueren wat zij nog moeten leren en trainen om dit doel te bereiken.

Charles van Commenée bij de Britse Atletiekbond

Na de Olympische Spelen in Peking, waar hij als technisch directeur en Chef de Mission van NOC*NSF actief was, werd Charles van Commenée in 2008 aangesteld als hoofdcoach van de Britse atletiekbond.

Van Commenée was niet alleen vanwege zijn kennis en ervaring gewenst bij de Britse Atletiekbond. De Britten snakten naar iemand die zegt waar het op staat. De prestaties in Peking in 2008 (vier atletiekmedailles) vielen tegen en in de korte tijd die nog restte tot de Olympische Spelen van 2012 in Londen kon de atletiekbond zich geen zachte heemeester veroorloven.

Met de Olympische Spelen van 2012 in Londen in het vooruitzicht koos Van Commenee voor de druk die bij de nieuwe taak hoort: medailles winnen. Groot-Brittannië is altijd een grote, dominante atletieknatie geweest en de verwachtingen voor Londen waren hoog.

Na de Olympische Spelen van 2012 nam hij ontslag, ondanks dat de Britse federatie positief was over de prestaties. Van Commenée had ingezet op acht olympische medailles. De Britse atleten haalden er zes. "Ik reken sporters en coaches daar elke dag op af. Hoe kan ik nog 4 jaar verder gaan, als ik mezelf hierop niet afreken?", aldus Van Commenee. Direct na de Spelen zei Van Commenée al dat het niet zonder consequenties moest blijven dat het doel in Londen niet was gehaald. Dat is één van de pijlers onder zijn beleid.

De aanstelling van Charles van Commenée is een keerpunt geweest in het beleid bij de bond. De cultuur is door hem veranderd. Dat heeft hij met enorm succes gedaan door de introductie van een duidelijk gedefinieerde High Performance Culture.

Een High Performance Culture is belangrijk in elke omgeving waar de concurrentie scherp is, de druk hoog en de marges smal. Het zorgt ervoor dat je langdurig succesvol kunt zijn en niet afhankelijk bent van een incidenteel succes. Een High Performance Culture vergroot de kans op winnen. Niet één keer, maar elke dag.

Kenmerken van een high performance culture zijn:

1. Gericht op winnen - Streef er altijd naar de beste te zijn. Meedoen, plezier hebben, de finale bereiken, innoveren of anderen tevreden houden: het mag nooit de eerste prioriteit zijn. Goed zijn is vaak de grootste belemmering voor uitmuntend worden. Tevredenheid ligt op de loer.
2. Hoge verwachtingen - Verwachtingen kunnen niet hoog genoeg zijn en 100% commitment is een must. Zo zijn voor topsporters de Olympische Spelen niet eenmaal per vier jaar maar elke dag.
3. Confrontaties - Juist omdat eisen en verwachtingen continu torenhoog zijn en niet iedereen altijd daaraan voldoet geeft dit frictie.
4. Verantwoordelijkheid - Iedereen is verantwoordelijk voor de eigen acties en resultaten en legt daarover verantwoording af. Er zitten consequenties vast aan succes en falen. Daarom hield Charles zichzelf verantwoordelijk en nam ontslag. Blijven zou niet consistent zijn geweest met de gevestigde High Performance Culture.
5. Geen excuses - Je hebt pas kans op verbetering vanaf het moment dat je stopt te wijzen naar anderen of externe omstandigheden.
6. Mentale weerbaarheid - De weg naar succes is bezaaid met vele obstakels. Opgeven of ontwijken is dan geen optie, het aangaan van de uitdaging wel. Je weerbaar opstellen is elke keer opnieuw een beslissing die je neemt, niemand wordt weerbaar geboren.
7. The Winning Spirit - Als de leider niet gelooft in het behalen van de doelstelling, zullen de troepen dat zeker niet doen. Optimisme is daarbij een morele verplichting.
8. Niet altijd leuk - Het is zelden comfortabel: elke dag 100% moeten leveren, continu beoordeeld worden, eeuwig in competitie zijn en altijd maar druk ervaren terwijl er geen schuilplaats is. Dat moet je accepteren en je moet er ook geschikt voor zijn. Weet waar je aan begint als je in een High Performance Culture wilt werken.
9. Selecteer de juiste mensen - Verzamel de juiste mensen om je heen. Selectie is cruciaal om tot 'excellence' te komen in teamverband. De beste mensen aan boord brengen is één, ze effectief te laten samenwerken maakt het echte verschil.
10. The 5 Steps Approach - Bespreek elke paar weken de individuele voortgang volgens dezelfde systematische structuur: (a) de benchmark, (b) de kloof naar winnen, (c) doelen stellen, (d) voorwaarden bepalen en (e) evalueren.
11. Teamwork - Samen bereik je altijd meer dan in je eentje. Maar alleen als er goed wordt samengewerkt. Formuleer daartoe een gezamenlijk doel, stel gemeenschappelijke waarden vast die worden vertaald in gewenst gedrag en wees duidelijk over taken. Omarm de verschillen in het team omdat ze noodzakelijk zijn om te groeien. Niemand beschikt in zijn eentje over alle benodigde vaardigheden om het gestelde doel te bereiken. Hoe meer verschillen tussen alle persoonlijkheden en vaardigheden, hoe groter de potentie van het team.
12. Coach meer, manage minder - Coachen is echte 'people's business', het draait om empathie en inspiratie. Omdat coachen er immers op neerkomt de ander te helpen zijn / haar doelen te bereiken. Goede coaches doen de ander inzien dat succes grotendeels een mindset is en niet door talent wordt bepaald. Een goede coach doet vooral inzien welke prijs je bereid bent te betalen (Dedication) voor het realiseren van die droom (Desire). En hoe volhardend ben je daarin (Determination)?

Lessen voor project management

Van Commenée's kenmerken van de High Performance Culture bevatten veel van de succesfactoren zoals die door Marc Lammers en Julian Nagelsmann ook zijn genoemd. Het vormt daarmee een goede leidraad voor het succesvol opleveren van een project. De relevante kenmerken worden hieronder nader besproken.

Gericht op winnen

Zelden of nooit zie je dat alle project medewerkers uitsluitend gericht zijn op het tijdig opleveren van een project binnen budget en conform specificatie. Hoe vaak zijn alle genodigden aanwezig bij een overleg? Welke acties worden uitgevoerd vóór of op de afgesproken datum? Hoeveel herinneringen worden verstuurd naar een actiehouder voor antwoord? Dit zijn slechts enkele vragen die een indicatie geven hoe betrokken de project medewerkers zijn. Hoe zou Marc Lammers reageren wanneer slechts de helft van zijn team komt opdagen bij een voorbespreking van een wedstrijd? Of het gehele hockeyteam e-mails zit te beantwoorden tijdens de rust? Uiteraard is het de taak van de coach of projectleider om de bespreking relevant te houden voor alle teamleden, zodat iedereen de toegevoegde waarde ervaart van de bespreking en aanwezig *wil* zijn. Met alle verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen een project- en sportteam is het noodzakelijk het gezamenlijke belang en gedeelde verantwoordelijkheid te laten voelen door alle betrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan de fysiotherapeut, teamarts, data analist en reservespeler die net zo goed onderdeel zijn van het team, niet alleen de spelers op het veld. Bij project teams zijn de specialisten die ingevlogen worden voor een specifiek 'klusje', of de manager van een externe leverancier net zo goed onderdeel van het team dat voorwaardelijk is voor succes.

Behoed u voor de projecten waar het voltallige projectteam slechts beschikbaar is op dinsdag en donderdag. Bij teamsporten zijn teams die slechts tweemaal per week bij elkaar komen per definitie amateurs. In topsport bestaan geen deeltijders, hooguit sporters die noodgedwongen een baan erbij hebben. Zodra die baan conflicteert met trainingen en wedstrijden loopt een sporter achterstand op bij zijn concurrenten. Andere activiteiten dienen altijd ondergeschikt te zijn aan de sport (voor een topsporter) of het project (voor een projectmedewerker) om succesvol te kunnen zijn.

Een project met deeltijd medewerkers hoeft geen probleem te zijn, zolang de deeltijder beschikbaar is op de vereiste momenten voor het project. Doordat in een project de planning kan wijzigen dient de medewerker flexibel inzetbaar te zijn. Overigens wijzigt de planning minder naarmate iedereen op tijd zijn acties oplevert. Tijdige beschikbaarheid is lastig indien een medewerker aan meerdere projecten is toegewezen, want een conflicterende inzetbehoefte tussen de projecten is dan waarschijnlijk. Er zijn geen voorbeelden van topsporters die gelijktijdig actief zijn in twee verschillende sport teams op het hoogste niveau. Overigens heeft flexibiliteit ook betrekking op de privé situatie van de teamleden. Een topsporter, maar ook een high performing project medewerker zal privé offers moeten brengen om fysiek en mentaal fit beschikbaar te zijn op de vereiste momenten. Een topsporter heeft zelfs het voordeel dat de tijdslijnen voor een kampioenschap vast staan, in tegenstelling tot de tijdslijnen van een project die nog wel eens willen wijzigen.

Wat betekent dit voor de samenstelling van een project team? Een medewerker die geen bestaande positie en werkwijze in de organisatie hoeft te verdedigen is meer gericht op winnen door middel van een succesvolle oplevering van een project dan een doorgewinterde, ervaren rot die status ontleend aan de persoonlijke staat van dienst. Alleenstaande medewerkers zijn flexibeler dan een gezinshoofd met vijf schoolgaande kinderen die tevens mantelzorger is voor hulpbehoevende, bejaarde (schoon)ouders. Indien voorzien van voldoende ervaring, kom je dan uit op jongere, energieke high-potentials met enkele jaren relevante werkervaring die de mogelijkheid hebben en de kansen zien om via een succesvol project hun carrière een impuls te geven.

Confrontaties

Confrontaties in projecten komen niet zozeer voort uit torenhoge verwachtingen en eisen aan medewerkers, maar zijn het resultaat van tegengestelde belangen tussen belanghebbenden. Tegengestelde belangen zijn ook vaak vermeende persoonlijke belangen. Veelal richt men zich op de eigen subdoelen en niet op het hogere belang: "als mijn straatje maar schoon is". Confrontaties zijn een positieve indicatie voor een duidelijk gedefinieerd project: scope, wensen & eisen, beschikbaarheid van resources, rollen en verantwoordelijkheden, planning en kosten.

Alle elementen van een project die niet helder zijn leiden tot vertragingen en extra kosten. Voortschrijdend inzicht is niet hetzelfde als lerend vermogen en dodelijk voor het succes van een project. Zolang confrontaties plaatsvinden met respect voor de persoon leiden ze tot duidelijke afspraken: hard op de inhoud en zacht op de

relatie. Te vaak resulteert 'zacht op de relatie' in een 'zacht op de inhoud', bang als men is voor persoonlijke conflicten door elkaar op inhoud aan te spreken. Vertraging in een project ontstaat doordat een actiehouders niet gelooft in het belang en de prioriteit van de actie, maar dit niet hardop zegt.

Bij verstoorde relaties nemen de belangentegenstellingen toe in plaats van af en dragen niet bij aan het succes van het project. Een project moet een veilige omgeving vormen waarin mensen elkaar durven aan te spreken op hun verantwoordelijkheden en prestaties zonder elkaar verwijten te maken of de schuldvraag centraal te stellen.

Wat betekent dit voor de interactie binnen het project team? De projectleider dient er op de eerste plaats op toe te zien dat afspraken en acties helder gedefinieerd zijn. Zodra afspraken en acties niet opgevolgd worden, dient de projectleider betrokkenen daarmee te confronteren. De projectleider kan daarbij als facilitator optreden, maar dient bereid te zijn ook het eigen functioneren bespreekbaar te maken. Wanneer een confrontatie een emotionele lading krijgt, dient de projectleider zorg te dragen dat de confrontatie niet op straat belandt. Het mag best even vuurwerk zijn tussen betrokkenen en als confrontatie benoemd worden tijdens een teamoverleg, maar het mag nooit een voortwoekerend kwaad worden dat het gehele project infecteert. Maak een confrontatie bespreekbaar en sluit af met duidelijke conclusies en afspraken voor de toekomst, en deel ook deze weer tijdens een teamoverleg met het gehele project.

Communicatie & informatie

Het aanspreken van elkaar is onderdeel van een open communicatie binnen het project team. Zolang de medewerkers aanwezig en betrokken zijn, zal de belangrijkste communicatie een informeel karakter hebben, eventueel aangevuld met een dagelijkse stand up meeting (zoals bij de scrum methodiek) waarin de doelstellingen voor die dag worden vastgesteld. Periodieke overleggen voor overzicht en status van ieders werkzaamheden blijven nuttig, maar kunnen kort worden gehouden door te beperken tot overzicht en status. Inhoudelijke discussies worden separaat tussen direct betrokkenen gevoerd.

Voor communicatie naar de projectomgeving is de communicatie meer gestructureerd. De projectomgeving dient ondersteunend te zijn aan het project, net zoals de fans bij een sportwedstrijd het eigen team kunnen stimuleren tot een maximale prestatie. De projectomgeving dient regelmatig en voldoende informatie te ontvangen, waarbij de inhoud is afgestemd op de rol die de projectomgeving heeft. Teveel informatie zal vragen en een dynamiek veroorzaken die het functioneren van het project team verstoort. Het project dient zich goed te realiseren of de gecommuniceerde informatie de gewenste reactie oplevert. Externe communicatie is vaak een onderschatte en veronachtzaamde succesfactor, vooral bij "interne" projecten. Projecten in het publieke domein kunnen niet zonder een goed doordachte communicatie strategie, omdat de besluitvorming over het project sterk beïnvloed wordt door de belangen van een groot aantal uiteenlopende stakeholders, zoals belangenverenigingen, bewoners, bedrijven, politiek e.d.

Bij externe communicatie is visualisatie van informatie belangrijk om de boodschap goed over te brengen. De kennis over het project bij stakeholders is beperkt en de inspanning om zich te verdiepen in het project is eveneens beperkt. Een goede visualisatie van de informatie kan een sterke boodschap overbrengen die het gewenste beeld over het project overbrengt op de projectomgeving. De projectomgeving denkt namelijk vooral in beelden en minder in feiten over het project door de beperkte informatie waarover men beschikt. Een goede visualisatie kan een positieve uitstraling aan het project geven waarin de projectomgeving het project daadwerkelijk ondersteunt (the Winning Spirit).

Het kan een bewuste strategie zijn om niet of minimaal over een project te communiceren. Daarmee kan een project onder de radar blijven van stakeholders en in alle rust haar werk doen. Zo'n keuze moet dan wel gebeuren na afweging van de waarschijnlijkheid dat het project buiten beeld blijft van diverse stakeholders en de impact die zo'n strategie heeft op het project indien het project toch in beeld komt bij stakeholders. Meestal wordt een project op emotionele gronden niet positief beoordeeld op het moment dat het in een gevorderd stadium plotsklaps op de radar verschijnt van stakeholders. Dit kan zelfs aanleiding zijn voor boetes of het terugdraaien van behaalde resultaten na inspraak van stakeholders die niet betrokken waren bij het project.

In veel organisaties wordt periodiek gerapporteerd over alle projecten middels stoplichten die op rood, geel of groen staan (en alle denkbare varianten met bijvoorbeeld lachende of huilende emoticons). Indien de projectleider het project met status 'Rood' rapporteert, dient de opdrachtgever actief te reageren en het project bij te (laten) sturen. Vaak vraagt dit extra tijd en energie van het project team, doordat meer verantwoording afgelegd moet worden en alternatieve scenario's geanalyseerd worden. Deze dynamiek moet alleen gevraagd worden wanneer het project daadwerkelijk dreigt vast te lopen. Al te vaak wordt deze dynamiek als verstoring voor het project ervaren door de projectleider, maar is dan toch het gevolg van de eigen communicatie naar de projectomgeving.

Hoge verwachtingen

Hoge verwachtingen aan een project worden door opdrachtgevers vaak vertaald naar een maximale scope op basis van een minimaal budget. Deze aanpak heeft een averechts effect tot gevolg. Oplevering van een maximale scope met beperkte middelen leidt tot concessies aan de kwaliteit van het resultaat. Door financiële en tijdsdruk beperkt iedereen in het project zich tot het minimaal noodzakelijke dat binnen de eigen verantwoordelijkheid valt. Hierdoor blijft afstemming achterwege en blijft een integrale kijk op het resultaat onderbelicht. Dit effect wordt versterkt doordat een grote scope samengaat met een omvangrijke project organisatie met additionele afstemmingsproblemen.

Hoge verwachtingen moeten aan de kwaliteit van het project resultaat gesteld worden, niet aan de omvang van het project. Voor de toegevoegde waarde van het project resultaat kunnen de ambities niet hoog genoeg zijn. De kwaliteit van het project resultaat is vaak omgekeerd evenredig met de omvang van het project.

Het is een wetmatigheid dat het budget altijd te laag en de tijd altijd te kort is, ook al wordt de tijd tweemaal zo lang en/of het budget tweemaal zo hoog. Elke project medewerker gaat zich immers richten op de beschikbare tijd, en start de eigen activiteiten op het laatst mogelijke moment of past de werkdruk aan op de beschikbare doorlooptijd. Conclusie is om de tijd nogmaals "tweemaal zo kort" en/of het budget "tweemaal zo laag" te maken, door het project in kleine stukken te hakken. Immers is gebleken dat mensen niet kunnen omgaan met langere en onoverzichtelijke doorlooptijden.

Verantwoordelijkheid vs. excuses

Elke project medewerker moet zich bewust zijn van zijn persoonlijke bijdrage aan het succes van het project resultaat. Zonder dat bewustzijn voelt een medewerker zich niet verantwoordelijk voor het resultaat. Zonder verantwoordelijkheid is een medewerker niet betrokken en kun je wachten op afmeldingen voor een overleg en zal je veel herinneringen voor een antwoord op je vragen moeten versturen.

Zelfs indien een medewerker wél betrokken is bij het project, stelt de medewerker zich nog niet automatisch verantwoordelijk op. Iedereen kent de medewerker wel die het volledig met je eens is, maar... Dan volgt een opsomming van redenen waarom iets niet kan, het werk wordt bemoeilijkt, een deadline niet gehaald wordt, enz. Stelt Julian Nagelsmann een speler op die weliswaar zegt zijn uiterste best te zullen doen, maar klaagt over de blessure van de spits, niet kan voetballen op het kunstgras van de tegenstander en de wind verstoring vindt voor zijn vrije trappen? Een pseudo-verantwoordelijke medewerker gebruikt externe factoren als excuus voor mogelijk falen, want daar is niemand schuldig aan. Dat wordt heel snel een "self-fulfilling prophecy" waardoor een wedstrijd verloren wordt, of een project faalt.

Verantwoordelijkheid betekent dat je het lot in eigen handen neemt en niets je in de weg laat staan voor het bereiken van het gewenste resultaat. Verantwoordelijkheid is het belangrijkste selectiecriterium voor elke project medewerker, meer dan kennis en ervaring. Een verantwoordelijk medewerker zal namelijk ook persoonlijke tekortkomingen qua kennis en ervaring oplossen en niet in de weg laten staan van succes. Onverwachte gebeurtenissen worden alleen door een verantwoordelijk medewerker opgelost, want een ander gebruikt het als excuus voor falen.

Een projectleider kan persoonlijke verantwoordelijkheid in het team stimuleren door resultaatgericht te sturen in plaats van taakgericht te sturen. Laat elke medewerker rapporteren over de eigen werkpakketten en resultaten

binnen de kaders die de projectleider heeft meegegeven. Deze kaders mogen zeker ambitieus zijn, waardoor de medewerker uitgedaagd wordt goed na te denken over de uit te voeren taken in plaats van op de automatische piloot hetzelfde te doen als altijd.

Innovatie, experimenteren & ontwikkeling van het lerend vermogen

Een project geeft meestal weinig ruimte tot experimenteren. De tijd waarin een resultaat opgeleverd moet worden is beperkt, het budget is altijd te laag en opdrachtgevers willen zekerheid over uitvoering en resultaat. Toch is dit niet anders dan bij topsport. De voorbereidingstijd voor het volgende kampioenschap is altijd te kort, zeker als clubs hun nationale spelers nauwelijks willen afstaan aan de bondscoach. Het budget is ontoereikend om aan alle wensen te kunnen voldoen, waardoor keuzes gemaakt moeten worden tussen bijvoorbeeld trainingskampen, samenstelling van het begeleidingsteam, nieuw materiaal of overige faciliteiten.

Het is duidelijk dat coaches en projectmanagers die uitsluitend werken volgens 'het boekje' of zoals ze het zelf geleerd hebben, niet per definitie de meeste successen boeken. Belangrijk is dat vanuit persoonlijke overtuiging een duidelijke visie gevolgd wordt bij de uitvoering van het project. Deze visie dient duidelijk en voortdurend uitgedragen te worden zodat draagvlak gevonden worden bij alle project betrokkenen. Het is nauwelijks belangrijk of dit een bestaande, conventionele visie is een geheel eigen, onconventionele visie, zolang de visie maar niet voortdurend ter discussie staat en gedeeld wordt (door onbekendheid met de visie of door een sceptische houding). Goede opdrachtgevers zullen project teams met een duidelijke visie herkennen en de ruimte bieden om niet per sé 'het boekje' te volgen.

Conclusie

Opvallend is dat geen van de case studies enig gewag maakt van methoden en technieken als kritische succesfactor voor topsport prestaties. Het gaat in alle drie de case studies om de menselijke factor:

1. Selecteer de juiste mensen;
2. Benut de sterke punten van deze mensen door ze de juiste plek in het team te geven (teamwork);
3. Coach het team door de teamleden te helpen zelf hun doelen te bereiken.

Opvallend is dat veel studies naar projecten en project management nog steeds gericht zijn op methoden en technieken. Prince2, Agile, Scrum en vele andere theorieën zijn te vaak voorgesteld als de sleutel tot succes. Deze focus op proceskwaliteit kan nooit een gebrek aan visie binnen het project compenseren en kan hoogstens misverstanden voorkomen door een gemeenschappelijk idioom binnen het project te creëren.

Ook is er tijdens de projectuitvoering veel aandacht voor de kwaliteit van het product zoals dat wordt opgeleverd door het project. Veel tijd en energie wordt gestoken in testen van het product voordat het in productie wordt genomen. Hoewel testen van het product de grootste ongelukken kan voorkomen tijdens de finale oplevering van het projectresultaat, gaat deze focus op productkwaliteit voorbij aan de oorspronkelijke doelstellingen van het project zoals vermeld in de business case. Testen van productkwaliteit kijkt of een resultaat goed wordt opgeleverd, maar niet of het goede resultaat wordt opgeleverd.

Bij de start van een project gaat het vaak al mis doordat projectmedewerkers onvoldoende zorgvuldig geselecteerd worden. Omzettingen in de samenstelling van het project team gedurende het project komen zelden voor omdat dit gezien wordt als weggooien van opgebouwde kennis waarin al veel geïnvesteerd is. Desalniettemin wordt doorselecteren van teamleden als basisprincipe genoemd door succesvolle topcoaches. Ook daarvoor geldt dat veel is geïnvesteerd in uitgeselecteerde spelers, maar toch het besef aanwezig is dat de prestaties kunnen verbeteren door de samenstelling te wijzigen. Project managers moeten dit meer en vaker durven te doen, los van commerciële belangen op de korte termijn.

De project manager moet minder managen en meer coachen. De project manager moet het team leiden naar een situatie waarin alle betrokkenen zich bewust zijn van de (ambitieuze) project doelstellingen (Desire) en

verantwoordelijk voelen voor hun bijdrage aan het realiseren van deze project doelstellingen (Dedication). Zodra de project medewerkers bereid zijn dit hun hoogste prioriteit te maken (Determination) zal het project gegarandeerd zijn van succes.

Als de case studies goed begrepen zijn, zal duidelijk zijn dat er geen gouden formule is om elk project te doen laten slagen. Marc Lammers, Julian Nagelsmann en Charles van Commenée zijn zeer verschillende persoonlijkheden met een eigen, persoonlijke werkwijze.

Zoals Julian Nagelsmann al opmerkte, geldt ook voor projecten dat er geen vaste speelwijze is die tot succes leidt. De succesformule is om op de juiste wijze heldere spelprincipes te hanteren die de optimale voorwaarden voor succes creëren. Dit artikel heeft inzicht gegeven in de 'spelprincipes' voor projecten, die door elke projectleider op authentieke wijze ingevuld kunnen worden.

Het gemiddelde project en project team is niet vergelijkbaar met de beschreven best practices op basis van topsport. Topsport betreft een exclusieve selectie van mensen die bovengemiddeld getalenteerd en gemotiveerd zijn om de beste te worden in hun sport. Het gemiddelde project team bestaat niet uit bovengemiddeld getalenteerde en gemotiveerde medewerkers, die hun gehele leven inrichten om de beste project medewerker van de wereld te worden. Niet elke project medewerker kan en wil CEO van een multinational worden.

Desondanks is het op basis van diverse projectervaringen mijn overtuiging dat in elk team de potentie aanwezig is of aangebracht kan worden (doorselecteren!) om een project succesvol af te ronden. Laat succes niet over aan de toevallige omstandigheden waarin het project wordt uitgevoerd, maar creëer je eigen voorwaarden naar aanleiding van een grondige analyse van de bestaande situatie waarin het project start. Het kan nuttig zijn ondersteuning te krijgen bij zo'n analyse, mocht jezelf inmiddels te vergroeid zijn met het project. Waarom wachten op een "Lessons Learned" sessie bij afronding van het project? Zorg dat je weet welke omstandigheden (spelprincipes) je wilt creëren en werk gedurende het hele project daaraan. Volgens het oude project adagium geldt nog steeds: "if you fail to plan, you plan to fail".

Zouden met deze inzichten de mislukte projecten van de Amsterdamse Noord-Zuidlijn, Berlin Brandenburg Airport en de Fyra voorkomen hebben kunnen worden? Zeker is dat bij deze drie voorbeelden de verschillende experts onvoldoende hebben samengewerkt als één team met een gezamenlijke doelstelling. Door een eenzijdige focus op het eigen werkgebied, al dan niet onder commerciële of politieke druk, is het gezamenlijke doel uit beeld verdwenen en bleken de afzonderlijke expertises niet goed op elkaar afgestemd.