

EEN PROJECT OP LEVEN EN DOOD, JE MOET HET MAAR KUNNEN!

door Ian van Deijck, Purple Square Management Partners

November 2017

Samenvatting

Niet veel mensen willen een project doen waarvan het resultaat beslist over hun eigen leven of dood. Toch was dit de praktijk voor de U.S. Navy SEALs die in 2011 een missie bij Abbottabad, Pakistan uitvoerden om Osama bin Laden uit te schakelen. Het voorbereiden op de risico's van deze missie, en andere Special Operations missies, is letterlijk van levensbelang.

Special Operations missies hebben dezelfde kenmerken als projecten. Hoewel de risico's bij projecten minder groot zijn, mislukken deze vaker dan Spec Ops missies. Hoe kan dat? Admiraal William H. McRaven, verantwoordelijk voor de Osama bin Laden missie, deed onderzoek naar 8 historische missies om te bepalen welke oorzaken bepalend waren voor het succes van Spec Ops missies.

Door de conclusies uit dit onderzoek toe te passen op de Osama bin Laden missie (en alle huidige Spec Ops missies) wist hij de slagingskans significant te vergroten. Door de werkwijze van Spec Ops missies te vertalen naar projecten, worden deze succesvoller. Projecten hebben succes door het opstellen van een eenvoudig plan, dat (onder zorgvuldige geheimhouding) uitgebreid en realistisch wordt geoefend zodat het snel (en verrassend) wordt uitgevoerd door een gemotiveerd team. Dit artikel geeft inzicht in de werkwijze van de Navy SEALs en hoe deze werkwijze toegepast kan worden op projecten. Het leidt tot een nieuw project management model waarmee opdrachtgevers en projectleiders succesvoller worden.



Risico Management

Risico's

Voor het succes van een project zijn niet alleen de individuele competenties van de project medewerkers belangrijk, maar is de effectieve samenwerking en afstemming tussen betrokkenen net zo belangrijk. Toch zijn er projecten die mislukken ondanks een sterke organisatie. Externe omstandigheden vormen risico's die bepalend zijn voor het succes van een project.

Marktomstandigheden zijn organisatie *externe risico's* met betrekking tot ontwikkelingen bij klanten en leveranciers. Daarnaast kan de markt breder gedefinieerd worden, zoals politieke en maatschappelijke

ontwikkelingen binnen het werkgebied van een organisatie. 'Acts of God' zoals natuurrampen of brand vallen ook onder marktomstandigheden, die het succes van een project kunnen bevorderen of tegenwerken. Hoe breder de definitie, hoe minder kans dat het risico optreedt gedurende het project en daarom getolereerd of getransfereerd wordt naar een andere partij.

Organisatie *interne risico's* omvatten een (kwalitatieve en kwantitatieve) impact op diverse organisatie aspecten. Het analyseren van al deze organisatie risico's kan volgens de SCOPAFIJTH methode. SCOPAFIJTH is een acroniem voor alle aspecten van de organisatie waarop het project een impact kan hebben en staat voor:

- Security;
- Communicatie (intern & extern);
- Organisatie;
- Personeel;
- Administratieve organisatie;
- Financiën (de netto contante waarde);
- Informatievoorziening;
- Juridisch;
- Technologie;
- Huisvesting.

Beheersmaatregelen

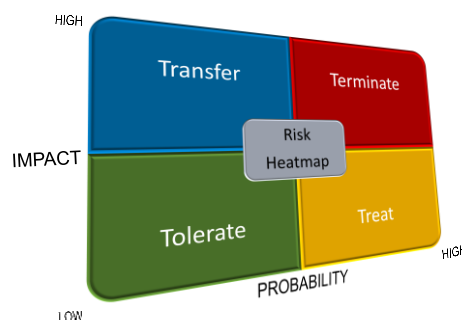
Risico's dienen in kaart gebracht te worden om de juiste beheersmaatregelen te bepalen. Maatregelen verschillen naarmate *de kans* dat het risico optreedt en *de impact* die het risico heeft op een project.

Indien zowel de kans op een risico en de impact van een risico hoog is, dienen maatregelen actief genomen te worden om het risico weg te nemen (Terminate) of te minimaliseren.

Indien de kans op een risico hoog is, maar de impact van het risico op het project gering, dient een besluit genomen te worden tot aanpassing van project activiteiten om het risico te vermijden (Treat).

Indien de kans op een risico laag is, maar de impact van het risico op het project hoog, wordt het risico gedeeld of overgedragen aan een andere partij zoals bijvoorbeeld een verzekering werkt (Transfer).

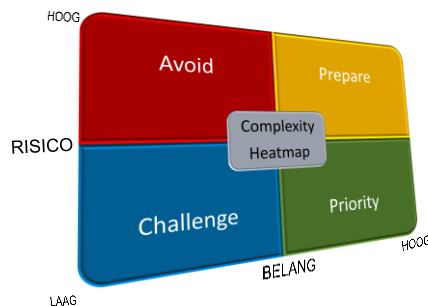
Indien zowel de kans op een risico en de impact van een risico laag is, kun je het risico tolereren door het wel te blijven monitoren maar geen actieve maatregelen te treffen (Tolerate).



Risicoprofiel

Voor aanvang van een project dient het risicoprofiel vastgesteld te worden en afgewogen te worden tegen het belang van het project. Een organisatie selecteert de projecten waarvan het belang hoog is en het risico laag (Priority). Een project dient niet uitgevoerd te worden wanneer het risico hoog is en het belang laag is (Avoid).

De uitdaging voor een organisatie is het succesvol opleveren van projecten met een hoog belang én hoog risicoprofiel (Prepare). Dit zijn veelal innovatieve projecten die bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie.



Projecten die bij uitstek gekenmerkt worden door een hoog belang en een hoog risicoprofiel zijn speciale militaire operaties (Spec Ops missies). Deze missies zijn vergelijkbaar met een project, want tijdsgebonden en met een duidelijk gedefinieerd resultaat. Tijdens Spec Ops missies is een goede inventarisatie en beheersing van risico's letterlijk een kwestie van leven of dood. Dit artikel analyseert risicobeheersing bij Spec Ops missies en de vertaling naar projecten in het algemeen.

Relatief overwicht

Special Operations missies

De Navy SEALs is een speciale Amerikaanse eenheid in het 'Naval Special Warfare'-programma van de United States Navy. De opleiding en training tot Navy SEAL staat te boek als een van de zwaarste ter wereld. Er is dus sprake van een extreem goed opgeleid en samenwerkend team voor elke Navy SEAL missie. Desondanks geldt ook voor de Navy SEALs (of één van haar equivalenten, zoals de Dienst Speciale Interventies in Nederland) dat niet elke missie succesvol wordt afgerond. SEALs opereren wereldwijd in het diepste geheim. De inzet in mei 2011 in Abbottabad (Pakistan) om Osama bin Laden uit te schakelen is een van de bekendste Navy SEAL missies.

Aan de oorsprong van de Osama bin Laden missie stond admiraal William H. McRaven. De conclusies uit zijn onderzoek naar de succesfactoren van missies liggen aan de basis van deze en alle hedendaagse 'Special Operations' missies. Het risicoprofiel voor het uitschakelen van Osama bin Laden in Abbottabad was hoog. Doordat Osama bin Laden's schuilplaats zich in dichtbevolkt gebied bevond, was het niet mogelijk de locatie te bombarderen zonder veel burgerslachtoffers te maken. Bovendien zou men op deze wijze niet onomstotelijk kunnen vaststellen of Osama bin Laden was gedood. De nabijheid van de stad, de aanwezigheid van een militaire academie en politiebureau maakten de kans op ontdekking te groot om Navy SEALs per parachute of per auto de locatie te laten benaderen. Het landen van helikopters op locatie was risicovol vanwege de zeer beperkte landingsruimte en vroegtijdige ontdekking door het geluid van de rotoren. Ondanks de hoge risico's was het belang om Osama bin Laden uit te schakelen groot genoeg om de missie toch uit te voeren.

Aan de hand van 8 historische missies beschrijft McRaven 6 principes die bepalend zijn voor het succes van Spec Ops missies. Door de juiste toepassing van deze 6 principes kan een kleine strijdkracht *relatief overwicht* bereiken op een veel grotere vijand.

Relatief overwicht in Spec Ops missies

Het bereiken van relatief overwicht is het cruciale, beslissende moment tijdens een missie. Operatie Chariot, één van de door McRaven onderzochte historische missies over de vernietiging van de voor nazi's belangrijke haven van St. Nazaire (Frankrijk) tijdens de Tweede Wereldoorlog door Britse commando's, wijst uit dat relatief overwicht bereikt werd voordat één schot gelost was. Toen de Britten met het extra bepantserde en met explosieven volgestouwde schip de HMS Campbeltown ondanks de zware Duitse verdediging (zoals mijnevelden) eenmaal de buitenste haven van St. Nazaire hadden bereikt, was het schip niet meer te stoppen gedurende de resterende 2 zeemijlen tot het uiteindelijke doel, het droogdok waar de nazi oorlogsschepen

werden onderhouden en hersteld. Met het bereiken van St. Nazaire's buitenste haven werd relatief overwicht bereikt en was het grootste risico voor een succesvolle missie overwonnen.

Relatief overwicht kan echter ook weer verloren worden gedurende de missie. Nadat de HMS Campbelltown het droogdok geramd en opgeblazen had, zouden 80 Britse commando's overige doelen aan wal vernietigen. De Duitse soldaten waren gealarmeerd door de explosie en verhinderden de Britse commando's na 30 minuten een verdere opmars aan wal. Op dat moment verloor de missie haar relatieve overwicht, waren de Britse commando's het initiatief kwijt en moesten de commando's zich na 2 uur strijd overgeven aan een numerieke Duitse overmacht. Tijdens een missie opnieuw een relatief overwicht bereiken is uiterst moeilijk, omdat een nieuwe situatie is ontstaan waarop de planning en voorbereiding van de missie niet is gebaseerd.

Een relatief overwicht moet dus niet alleen bereikt worden, maar ook gedurende de hele missie behouden blijven. De Slag om Arnhem toont aan dat Britse parachutisten in staat bleken de Rijnbrug te bereiken en te bezetten (relatief overwicht bereikt), maar door een vertraagde opmars van het geallieerde leger vanuit zuidelijk Nederland niet lang genoeg stand kon houden tegen een inmiddels gemobiliseerde Duitse overmacht. De Britse en Poolse parachutisten moesten hun posities opgeven, waardoor operatie Market Garden mislukte, de oorlog een half jaar langer duurde en noordelijk Nederland de hongerwinter van 1944 moest doorstaan.

RELATIEF OVERWICHT IN PROJECTEN

Ook in projecten wordt een relatief overwicht bereikt en behouden voor een succesvol resultaat. Hoe een relatief overwicht bereikt wordt kan bepaald worden naar aanleiding van een risico analyse. De risico beheersende maatregelen zoals die uitgevoerd worden moeten de weg vrij maken voor het projectteam om een relatief overwicht te bereiken.

Tijdens de uitrol van een global ERP systeem voor een internationaal productiebedrijf, bleek onvoldoende draagvlak voor het project aanwezig te zijn binnen een belangrijke business unit. Hierdoor dreigde de gehele uitrol te stoppen, ondanks dat het belang van het project door andere business units onderkend werd.

Door het ontkoppelen van bedrijfsprocessen en datastromen tussen de verschillende business units kon het project doorgaan voor de business units met draagvlak. Op deze wijze bereikte het project een relatief overwicht. Na acceptatie van het opgeleverde projectresultaat, bleek onverwacht ook acceptatie door de gestopte business unit nodig. Door deze business unit alsnog inzicht te geven in het resultaat, aangevuld met aanvullende maatregelen om ongewenste effecten te voorkomen (bijvoorbeeld het aanleggen van extra voorraad), bleef het relatieve overwicht behouden.

De 6 principes voor relatief overwicht

Welke 6 principes blijken uit het onderzoek van admiraal McRaven essentieel te zijn voor het verkrijgen van relatief overwicht? Ten eerste is het belangrijk dat de 6 principes geïntegreerd toegepast worden, zodat ze elkaar versterken. Indien één van de 6 principes niet wordt toegepast kan dit het succes van de Spec Ops missie teniet doen volgens McRaven.

Eenvoud

Eenvoud is het belangrijkste maar vaak ook het moeilijkste principe om toe te passen. Beperking van het aantal doelstellingen en goede informatie als input voor het plan zijn twee belangrijke elementen om een missie of project eenvoudig te houden.

Om het aantal doelstellingen te kunnen beperken, dient een missie of project zich uitsluitend te richten op de essentiële doelstellingen. Als voorbeeld gebruiken we een andere historische missie die McRaven heeft geanalyseerd. Bij aanvang van de Tweede Wereldoorlog gaf Hitler het bevel aan Duitse commando's om het Belgisch fort Eben Emael te veroveren om zo te voorkomen dat de kanonnen van dit fort de bruggen over de Maas zouden vernietigen om de Duitse opmars te stuiten. De Duitse missie richtte zich op het uitschakelen van

slechts 9 van de totaal 20 kazematten die noordelijk gericht waren om de bruggen aan de noordzijde van het fort veilig te stellen.

Ook bij de overval op St. Nazaire was het primaire doel de vernietiging van het droogdok. Met uitbreiding van het aantal doelstellingen naar de vernietiging van sluizen, aanwezige onderzeeboten en diverse andere doelen werd de missie te complex en het team te groot, waardoor met uitzondering van de oorspronkelijke doelstelling de rest van de missie faalde.

De doelstelling van de Osama bin Laden missie in Abbottabad was eveneens zeer eenvoudig: identificeer Osama bin Laden en arresteer of dood hem na een positieve identificatie. De tweede doelstelling was om de deelnemers aan de missie veilig terug te krijgen nadat de eerste doelstelling was bereikt. Voor de eerste doelstelling werd Navy SEAL Team 6 voorbereid; voor de tweede doelstelling stonden helikopters en een Quick Reaction Force gereed aan de Afghaans-Pakistaanse grens om ondersteuning te bieden indien de missie zich een weg uit Abbottabad moest vechten.

Goede informatie vermindert het aantal onzekere factoren waardoor het plan eenvoudiger gemaakt kan worden. In voorbereiding op de verovering van het fort Eben Emael hadden de Duitsers de bouwtekeningen van het fort in handen gekregen, waarop alle (nood)uitgangen stonden vermeld. Indien zelfs maar een deel van de 1200 Belgische manschappen het fort zouden kunnen uitkomen, zouden de 86 Duitse commando's snel overmeesterd zijn. Door alle (nood)uitgangen direct bij landing uit te schakelen, maakten de Duitsers een Belgische tegenaanval onmogelijk.

Bij geen enkele missie of project is de beschikbare informatie bij aanvang compleet of helemaal juist. Zo schatte McRaven de betrouwbaarheid en compleetheid van informatie over Osama bin Laden's locatie in op slechts 50%. Ondanks de gebrekkige informatie en de grote politieke consequenties van de missie, werd vanwege het grote belang van de missie het besluit genomen tot uitvoering van de missie. Zowel opdrachtgever (president Obama) als opdrachtnemer (admiraal McRaven) hadden op basis van een gezamenlijke risico analyse voldoende vertrouwen in een succesvolle afloop van de missie.

EENVOUD IN PROJECTEN

Zowel een opdrachtgever als projectleider moet zich afvragen of een project om twee gefuseerde organisaties te integreren, waarbij tevens de operationele kosten 20% moeten dalen, de omzet 15% moet toenemen en de klanttevredenheid naar 95% moet stijgen, nog wel realistisch is?

De scope van elk project dient zo klein mogelijk te zijn, waardoor het team klein is, de oplevering snel plaats vindt en het rendement op de investering toeneemt. Hoe langer een project duurt, hoe meer risico's de kans op succes in de weg staan. Een reeks van kleine projecten over 2 jaar is succesvoller en rendabeler dan een allesomvattend project van 1.5 jaar, alleen al omdat de terugverdiendtijd van de projectinvestering start na oplevering van het eerste project. Incrementeel veranderen in korte cycli is een van de uitgangspunten bij het werken volgens scrum, Agile of Kaizen.

Training

Oefening baart kunst volgens een Nederlands spreekwoord. Voortdurende training leidt tot een effectief team dat blind op elkaar is ingespeeld en maximaal voorbereid op haar taak. Binnen een getraind team worden geplande activiteiten 'automatisch' uitgevoerd, waardoor beter gereageerd kan worden op ongeplande, onvoorziene situaties. Elke Spec Ops missie kent onvoorziene situaties die buiten de geplande en getrainde activiteiten vallen. Voor missies worden vrijwel altijd twee generale repetities uitgevoerd om het plan te toetsen. Waar training de mens en het team naar een hoger niveau tilt, zijn generale repetities nodig om zwaktes in het plan bloot te leggen.

Een andere missie uit de Tweede Wereldoorlog die McRaven heeft geanalyseerd is de mislukte aanval op het Duitse slagschip Tirpitz in een Noors fjord door Britse mini-onderzeeërs. Deze mini-onderzeeërs moesten 8 dagen door reguliere onderzeeërs naar Noorwegen gesleept worden omdat zij niet in staat waren op eigen kracht

zo'n grote afstand af te leggen. Tijdens de 18 maanden voorbereidingstijd werd het slepen wel geoefend, maar door de grote belasting voor de bemanning van de mini-onderzeeërs werd een beperkte afstand gedurende enkele uren geoefend.

Tijdens de daadwerkelijke missie bleken de sleepkabels niet bestand om 8 dagen de mini-onderzeeërs te slepen waardoor enkele kabels afbraken. Een onderzeeër zonk direct waarbij de gehele bemanning verdronk en een andere mini-onderzeeër raakte zwaar beschadigd en moest de missie staken. Een derde mini-onderzeeër bleek tijdens de aanval zodanig beschadigd dat het voortijdig aan de oppervlakte kwam en het verrassingsmoment van de aanval weg was, waardoor de bemanning van de Tirpitz de aanval grotendeels kon afslaan.

Voor de Osama bin Laden missie in Abbottabad werd gekozen om helikopters te landen op locatie. Ondanks de grote risico's van deze optie, was dit de best trainbare optie vergeleken met de overige opties. Door aanpassing van de helikopters, veel te trainen op laagvliegen en op de landing in een beperkte ruimte konden de risico's van deze optie verkleind worden ten opzichte van de andere opties. Gedurende 3 weken werd de missie getraind op een compleet nagebouwde locatie, inclusief de volledige afstand van 162 mijl zoals die van Jalalabad in Afghanistan naar Abbottabad in Pakistan per helikopter gevlogen moest worden.

TRAINING IN PROJECTEN

Het GoLive moment van een project is een mijlpaal waar intensief naar toe wordt gewerkt door een team. Het project team heeft draaiboeken klaarliggen met gedetailleerde activiteiten voor alle betrokkenen. Een generale repetitie op basis van zo'n draaiboek is bepalend hoe succesvol de GoLive is. Zo zijn data migraties vaak een speciaal aandachtspunt tijdens de GoLive van een nieuw IT systeem. Vanwege de omvang van de volledige gegevensbestanden wordt meestal getest met deelbestanden. Hierdoor komen data migratie issues pas aan het licht tijdens de GoLive zelf, wanneer nauwelijks tijd beschikbaar is voor het oplossen van deze issues.

Ook andere ongeteste elementen van het gewenste resultaat kunnen succes in de weg staan. De productie problemen van de Tesla Model 3 in 2017 maken duidelijk dat de productkwaliteit (de auto) weliswaar goed kan zijn na langdurig testen, maar dat het productieproces van de accu's onvoldoende getest is op het gewenste productievolume. Hierdoor kan dit autotype niet geleverd worden door Tesla, wat de beurskoers doet inzakken en het voortbestaan van Tesla bedreigt.

De mate waarin iets trainbaar is en daarmee voorspelbaar is vaak een argument om voor de ene of andere optie te kiezen: minder compleet, maar test / trainbaar gaat voor volledig maar onzeker.

Snelheid

Tijdens Spec Ops missies is het belangrijk het doel zo snel mogelijk te bereiken. Elke vertraging vermindert de kans op het bereiken van relatief overwicht en vergroot de kans op falen. Van de succesvolle missies die McRaven heeft onderzocht, inclusief de uitvering van de Osama bin Laden missie, duurde het slechts bij één missie langer dan 30 minuten om relatief overwicht te bereiken. Veelal duurde de hele missie niet langer dan 30 minuten en werd relatief overwicht bereikt binnen 5 minuten.

Tijdens de door McRaven bestudeerde aanval door Italiaanse kikvorsmannen op de Britse marinevloot in de haven van Alexandria, Egypte tijdens de Tweede Wereldoorlog was het koude water de grootste vijand van de aanvallers. De Italiaanse luitenant De La Penne had een beperkte tijd om bij het Britse slagschip HMS Valiant te komen voordat het koude water tot onderkoeling zou leiden en elke fysieke inspanning onmogelijk zou maken. Indien één van de kikvorsmannen voortijdig boven water zou komen als gevolg van onderkoeling, zou de missie ontdekt worden en zouden alle kikvorsmannen om het leven komen door Britse dieptebommen.

Tijdens de missie naar Abbottabad had het Navy SEAL team 2 minuten tot Osama bin Laden's locatie waarin de helikopters gehoord konden worden. Ondanks een gecontroleerde crash landing van één van de helikopters was het team in staat om de aanwezige bewaking uit te schakelen, waardoor een relatief overwicht werd bereikt. Ondanks dat meerdere gebouwen op locatie aanwezig waren en de toegang tot het hoofdgebouw was afgesloten

door een ijzeren hek, was de missie in staat om binnen 17 á 18 minuten Osama bin Laden uit te schakelen in zijn slaapkamer op de derde verdieping van het hoofgebouw.

De snelheid van een missie is afhankelijk van zowel training als motivatie van het team. De training moet de werkelijke omstandigheden van de missie zo goed mogelijk nabootsen om de voorbereiding op de missie te perfectioneren. Met een optimale voorbereiding kan een groot deel van de missie snel worden uitgevoerd, waardoor geen onnodige tijd wordt verloren voordat een relatief overwicht wordt bereikt.

SNELHEID IN PROJECTEN

Ontwerpbesluiten of acceptatie van mijlpalen kunnen lang op zich laten wachten, waardoor vertraging optreedt in het project. Deze vertraging is een indicatie van onvoldoende belang voor betrokkenen, waardoor verdere vertraging is te verwachten. Motivatie van betrokkenen dient gestimuleerd te worden.

Vertraging in de oplevering van mijlpalen is het gevolg van te weinig prioriteit, een te hoge complexiteit of onvoldoende gekwalificeerde medewerkers. Zonder ingrijpen is verdere vertraging te verwachten. Prioriteit, eenvoud van de opdracht en oefening van betrokkenen dient gestimuleerd te worden.

Motivatie

Een constante succesfactor bij alle door McRaven onderzochte missies bleek de individuele motivatie van de deelnemers te zijn. Elke missie werd uitgevoerd door vrijwillig aangemelde deelnemers, die door een zware selectie en training een sterke onderlinge band en een gezamenlijk hoger doel hadden.

Deelnemers aan een missie dienen bekend te zijn met het doel van de missie voordat men gemotiveerd zal kunnen zijn om ondanks de onvermijdelijke tegenslagen een missie succesvol te voltooien. Deelnemers moeten bereid zijn om voor dit hogere doel zich extra in te zetten en offers te brengen en zelf oplossingen bedenken om dit doel te bereiken.

Bij de Italiaanse aanval op de Britse marinevloot in Alexandria tijdens de Tweede Wereldoorlog ontdekten kapitein Vincenzo Martellota en zijn partner Mario Marino dat zij hun explosieven onder het verkeerde schip hadden geplaatst. Ondanks dat beide mannen hun leven hadden gewaagd tussen Britse patrouille boten, mijnen, een veiligheidsnet en het koude water, besloten zij de explosieven opnieuw te plaatsen onder het juiste schip. Zij waren extreem gemotiveerd hun taak te volbrengen en daarmee te voldoen aan de opdracht en het doel om de strategisch belangrijkste schepen van de Britse marinevloot tot zinken te brengen. Hun motivatie was zó groot dat ze niet eenmaal maar tweemaal hun leven op het spel zette tijdens de missie.

MOTIVATIE IN PROJECTEN

Hoewel in een regulier project geen levens op het spel staan, is ook in projecten de motivatie van alle betrokkenen essentieel voor een succesvolle oplevering. Medewerkers zullen bereid moeten zijn offers te brengen en buiten hun comfort zone te werken, zoals extra werken in weekenden of avonden, op ongebruikelijke locaties werken, of gewijzigde hiërarchische verhoudingen accepteren.

Geheimhouding & Verrassing

McRaven onderscheidt nog 2 principes die tijdens Spec Ops missies bepalend zijn voor succes. Dat is enerzijds geheimhouding, zodat het plan van een missie niet uitlekt en bij de vijand bekend is voor aanvang van de missie. Anderzijds is dit het principe van verrassing, dat uiteraard alleen mogelijk is indien de missie niet voortijdig is uitgelekt en bekend bij de vijand.

In de voorbereiding op de Osama bin Laden missie in Abbottabad moest McRaven diverse malen op het CIA hoofdkwartier in Langley en in Washington zijn. Om de werkelijke aanleiding van zijn aanwezigheid te verhullen, kwam het goed van pas dat de onrust in Libië in 2011 toenam. Zijn frequente overleg op beide locaties werd verklaard met de mogelijke inzet van Spec Ops in Libië voor interventies in de burgeroorlog aldaar. De besprekingen over de Osama bin Laden missie vonden plaats onder de codenaam "Pacer", vernoemd naar de persoon die regelmatig kort wandelde op de locatie in Abbottabad, waarvan men vermoedde dat het Osama bin

Laden was. De besprekingen vonden plaats in zeer besloten kring met o.a. CIA Deputy Director Michael Morell, Chief of Staff admiraal Mike Mullen en Secretary of Defense Robert Gates. Generaal David Petraeus als de US legercommandant in Afghanistan of leidinggevende Navy SEAL officieren behoorden niet tot de overlegpartners.

Gedurende de nacht van 1 mei 2011 dat de Osama bin Laden missie werd uitgevoerd, was er geen maan waardoor de helikopters tijdens hun vlucht naar Abbottabad beter verhuld bleven. Bovendien bleek bij aankomst dat er die nacht geen elektriciteit beschikbaar was in Abbottabad (niet ongebruikelijk in Pakistan), zodat de missie nog langer ongezien kon blijven. Lang is geloofd dat de Amerikanen ook hier een hand in hadden, maar McRaven verklaart dat dit geluk was dat je tijdens een missie moet hebben.

GEHEIMHOUDING & VERRASSING IN PROJECTEN

Voor projecten met betrekking tot bijvoorbeeld fusies, marketing campagnes, nieuwe marktpenetraties of productontwikkeling is geheimhouding relevant. Deze informatie is bij beursgenoteerde bedrijven bovendien koersgevoelig, waardoor het lekken van informatie strafbaar is. Om uitlekken van de fusiegesprekken tussen twee verzekeringsmaatschappijen te voorkomen, werden voor de bijeenkomsten tussen de beide directies vergaderruimtes geboekt op naam van één van de secretaresses, waarbij de directieleden zelf naar de bijeenkomsten reden zonder chauffeur.

Toch is voor het gros van de projecten geheimhouding en verrassing juist niet wenselijk. Essentieel voor het draagvlak van een project is dat alle betrokkenen goed en juist geïnformeerd worden, waarvoor regelmatige en transparante communicatie nodig is. Dit lijkt een tegenstelling met de geheimhouding en het verrassingselement zoals McRaven die van belang acht voor Spec Ops missies. De overeenkomst met projecten is echter dat in beide gevallen communicatie gecontroleerd en gedoseerd plaatsvindt waarbij inhoud en toon passen bij de doelstelling van de communicatie.

Fasering

De 6 principes voor relatief overzicht worden toegepast in 3 fasen van een missie. In de *voorbereidingsfase* is voortdurende oefening onder strikte geheimhouding voorwaardelijk voor een snelle verrassingsaanval gedurende de *uitvoeringsfase*. Voortdurende oefening door zowel individuele training als generale repetities moet het principe 'eenvoud' van een missie zoals bedacht gedurende de *planningsfase* in de praktijk brengen tijdens de uitvoeringfase van de missie.

De voorbereidingsfase is het verbindende element tussen een eenvoudig plan en een snelle, effectieve uitvoering van de missie of het project. Een generale repetitie tijdens de voorbereidingsfase is noodzakelijk om een plan te testen voordat het in praktijk wordt gebracht. Hoewel een optimale voorbereiding kostbaar kan zijn, zijn deze kosten te verantwoorden door het hogere rendement op de investering. Bij Spec Ops missies is dat op de eerste plaats het in leven blijven van de deelnemers. Indien de Duitsers hadden bezuinigd op de zweefvliegtuigen die op het fort Eben Emael landden, was de missie wellicht mislukt en was de opmars van het gehele Duitse leger in België vertraagd met veel hogere kosten als gevolg. Indien de locatie van Osama bin Laden niet compleet was nagebouwd, had hij tijdens de missie wellicht kunnen ontsnappen en had de CIA tegen hoge kosten nog vele extra jaren naar hem moeten zoeken. Laat staan dat een mislukte missie in Abbottabad tot een conflict met Pakistan had kunnen leiden, waarvan de kosten niet te overzien zijn.

FASERING IN PROJECTEN

Binnen projecten worden de 3 fasen vaak opgedeeld ten behoeve van controle op voortgang. Elke type project, elke methodologie en elke organisatie hanteert een eigen fasering en eigen bewoordingen. Per fase worden de belangrijkste resultaten benoemd als mijlpaal, waarover de projectleider de status rapporteert aan de opdrachtgever.

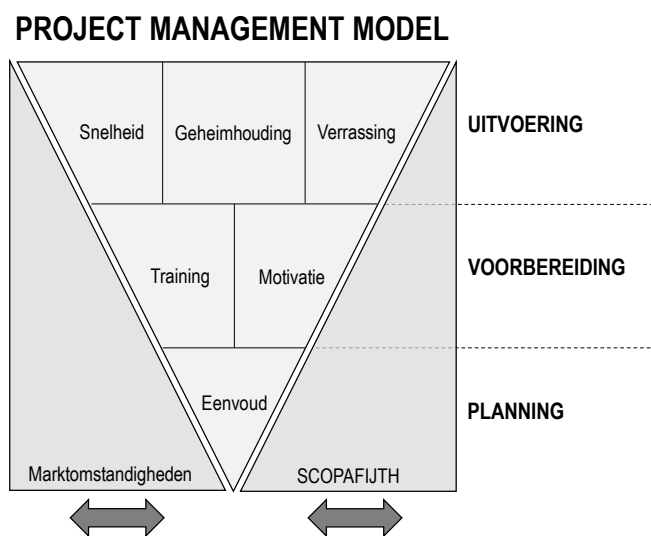
De goedkeuring van mijlpalen per fase geeft een beeld van de risico's voor kwaliteit binnen het project. Risico's voor budget en planning zijn echter net zo relevant voor een opdrachtgever om te beoordelen of het project voldoet aan de business case die ten grondslag ligt aan het project. Er dient te worden nagedacht over de

financiële gevolgen van risico's en men dient hiermee rekening te houden in budgetten. Risico management ondersteunt proactief financieel beheer.

Een nieuw Project Management Model

De 6 principes voor het bereiken van relatief overwicht worden door admiraal McRaven weergegeven als bouwstenen van een tol. Succes van een missie is het resultaat van een evenwichtige toepassing van deze 6 principes, waardoor de tol in balans blijft. Gaat het relatief overwicht van een missie oftewel het momentum van de tol verloren, dan valt de tol om.

Omdat de lichtuitval in Abbottabad tijdens de Osama bin Laden missie aantoont dat geluk (niet beïnvloedbare ontwikkelingen) het succes van een missie of project mede bepaalt, positioneren we de beide externe factoren (marktomstandigheden en SCOPAFIJTH organisatie aspecten zoals besproken in de eerste paragraaf) naast de 6 principes voor relatief overwicht. Zo krijgen we een nieuw project management model zoals hieronder weergegeven.



Dit model visualiseert dat de marktomstandigheden en de impact op organisatie aspecten (SCOPAFIJTH) ondersteunend aan het project kunnen zijn (waardoor het niet omvalt) of juist in tegenovergestelde richting kunnen bewegen waardoor ondersteuning wegvalt.

Het model is geen project methode zoals Prince2 of Agile met richtlijnen welke stappen een project moet uitvoeren vanaf aanvang tot en met afronding. Deze project methoden beschrijven in detail WAT een projectleider en andere betrokkenen moeten doen. Dit nieuwe project management model bevat principes over HOE de stappen in een project uitgevoerd moeten worden om succesvol te zijn. Het bestaat daarom naast de verschillende project methoden en kan toegepast worden op elk project, ongeacht welke methode gehanteerd wordt in een project.

Conclusie

Admiraal McRaven, voormalig hoofd van Navy SEAL, heeft onderzoek gedaan naar de oorzaken voor succesvolle Special Operations missies. Door een integrale toepassing van de 6 principes van Special Operations kan een relatief overwicht bereikt worden. Hoewel dit geen garantie is voor succes, kunnen Spec Ops relatief overwicht bereiken door het opstellen van een eenvoudig plan, dat onder zorgvuldige geheimhouding uitgebreid en realistisch wordt geoefend zodat het snel en verrassend wordt uitgevoerd door een gemotiveerd team. Zijn korte conclusie is dat moedige mannen zonder een goede planning, voorbereiding en leiderschap kanonnenvoer zijn tijdens speciale militaire missies en de kans op succes nihil is.

De werkwijze van Spec Ops dient als voorbeeld voor project teams. Als je leven op het spel staat, ben je namelijk sneller geneigd risico's serieus te nemen en de juiste beheersmaatregelen te treffen.

Zoals het niet voor iedereen is weggelegd een Navy SEAL te zijn, vergt ook het succesvol uitvoeren van een project veel van het team. Dat is niet alleen een kwestie van kunnen, maar ook van willen. Als het team gemotiveerd is om het project tot een succes te maken, ongeacht de offers die zij hiervoor moeten brengen, is het aan eenvoud en oefening om het project tot een succes te maken. Vrij naar de slogan van Defensie: werken bij een succesvol project, je moet het maar kunnen!