

Pulse4Projects

Grip & Controle op vertrouwen en commitment in Projecten

Inleiding

Een project is een '*...onderneming waarbij de inzet van mensen, materiaal en financiële middelen opnieuw is georganiseerd met als doel om een bepaalde hoeveelheid werk, of een specifieke opdracht te realiseren, begrensd door tijd of geld, en die leidt tot een in kwalitatief of kwantitatief opzicht gunstige verandering.*¹

De meeste organisaties kiezen de projectvorm om veranderingen en verbeteringen te realiseren. En niet zonder reden. Een project biedt een uitgelezen mogelijkheid om effectief focus aan te brengen in de bedrijfsvoering. Het is echter ook een feit dat de meeste IT-gerelateerde projecten mislukken (verschillende onderzoeken spreken van gemiddeld meer dan 50%), het potentieel van het project blijft dus in veel gevallen onbenut. Onderzoek wijt het merendeel van de mislukkingen (er wordt zelfs gesproken van meer dan 70%) aan onvoldoende aandacht voor een cruciale factor: de mens².

Hoewel met betrekking tot deze *people factor* vaak wordt gesproken over communicatie en 'stakeholder-involvement', valt deze factor in onze visie uiteindelijk terug te voeren tot twee fundamentele elementen: commitment en vertrouwen. Afwezigheid van een van beide – of beide - verhoogt de faalkans van projecten. In projecten wordt vaak veel aandacht besteed aan de projectmanagement-aanpak – en terecht, want die aanpak is medebepalend voor het succes van het project. Een project krijgt echter pas echt impact als de mensfactor in de aanpak is geborgd.

Met dit white paper laten wij zien wat de definitie is van 'commitment en vertrouwen' en hoe je deze *people factor* in projecten onderkent, integreert en borgt. Onze aanpak heeft een naam: '**Pulse4Projects**'.

¹ Bron: wikipedia

² Bron: verschillende onderzoeken tonen aan dat vertrouwen, commitment, veranderingsbereidheid grote faalfactoren zijn. Zie o.a. het rapport 'Strategies for Project Recovery' en de website www.it-cortex.com met rapporten van KPMG en IBM.

Pulse4Projects

In onze visie wordt het uiteindelijke succes van een project bepaald door de volgende formule:

$$\text{Succes} = \text{kwaliteit} * \text{acceptatie}.$$

Een projectmanagement-aanpak biedt onder andere mogelijkheden om te omschrijven welk product je gaat ontwikkelen, wat daarbij de doelstellingen zijn, wat het budget is en binnen welke termijn het resultaat opgeleverd moet worden. Daarnaast biedt zo'n aanpak tools om kwaliteit te borgen en risico's te managen. Dat risicomangement richt zich op zaken als kennis, geld en producten. Toch blijkt vaak, ondanks al die controlemechanismen, dat het project niet naar wens verloopt. De reden? Gebrek aan – of totaal ontbreken van – aandacht voor een andere, minder tastbare factor: de mens.

Pulse4Projects vult die lacune op. De aanpak maakt de people factor integraal deel van het risicomangement, door in elk stadium van het project te borgen dat alle in het project betrokken medewerkers het vertrouwen en het commitment hebben om het geheel tot een goed einde te brengen. Bovendien biedt Pulse4Projects tools om processen die op zich al goed verlopen verder op te sturen naar een nog beter projectresultaat.

Wij zijn ervan overtuigd dat het commitment aan het project van alle medewerkers en hun vertrouwen in een goede afloop, direct correleert met het uiteindelijke projectresultaat in termen van tijd, budget en kwaliteit. Kwaliteit en acceptatie staan dus niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar. Pulse4projects legt het verband tussen deze twee en geeft op basis daarvan een inschatting van het people-risico in het project.

Pulse4projects is een aanpak die weinig inspanning en tijd vereist van projectmedewerkers, maar wel een maximale bijdrage levert aan beperking van de faalkans.

Grip op de dynamiek van Vertrouwen en Commitment

Vertrouwen en commitment zijn geen statische grootheden, of een bepaalde staat van zijn. Ze worden beïnvloed door de ontwikkelingen en dynamiek binnen het project en zijn dus variabel in de tijd. De mate van vertrouwen en commitment van medewerkers bepaalt echter in hoge mate de bijdrage, het eigenaarschap en de

kwaliteit van de uitvoering van taken. En die elementen hebben op hun beurt grote impact op tijdsbesteding, budgettering en kwaliteit van het project.

Vertrouwen

Pulse4Projects hanteert de volgende definitie voor ‘vertrouwen’: ‘het vertrouwen dat medewerkers binnen het project hebben in het bereiken van de projectdoelstellingen.’ Dit vertrouwen valt hoofdzakelijk uiteen in drie componenten:

- 1) *Team;*
- 2) *Projectaanpak;*
- 3) *Kwaliteit van de geleverde oplossing.*

Wat gebeurt er wanneer mensen geen vertrouwen meer hebben in een van deze categorieën? Onderzoek³ toont aan dat laag vertrouwen leidt tot een focus op individuele taken in plaats van op de integrale opdracht. Men doet enkel en alleen wat past binnen de taakomschrijving. Bovendien bestaat de neiging vanuit dat gebrek aan vertrouwen taken van anderen op te pakken. Belangrijker nog: de intentie van het handelen is gericht op het realiseren van de eigen doelstellingen. Het gevolg is een eilandcultuur, weinig flexibiliteit en samenwerking, een hoge graad van formalisering en een lage veranderingsbereidheid.

Het tegenovergestelde gebeurt als mensen wél vertrouwen hebben in de genoemde categorieën. Dan hanteert men wel een integrale focus; dan worden de eigen opdrachten gezien in relatie tot het geheel. De intentie van het handelen is niet louter gericht op de eigen doelstellingen, maar ook op de collectieve. Het gevolg is meer samenwerking, meer flexibiliteit en over het algemeen meer veranderingsbereidheid.

Vertrouwen is een cruciaal ‘afstemmingsmechanisme’. Als veel vertrouwen bestaat, is minder coördinatie en afstemming – en daarmee inspanning en tijd - nodig om tot een resultaat te komen. Dat maakt de voortgang van het project een stuk efficiënter en het handelen van de medewerkers een stuk effectiever. Een project draaien in een situatie waarin vertrouwen ontbreekt is als fietsen in mul zand: het kost erg veel energie en stuurkunst om vooruit te komen. Laag vertrouwen heeft dus rechtstreeks impact op de factoren tijd, budget & kwaliteit.

³ Kurt T. Dirks – Effects of Trust on Work Group Performance.

Commitment

Pulse4Projects hanteert de volgende definitie van commitment: ‘de mate waarin projectmedewerkers psychologisch eigenaarschap voelen met betrekking tot de projectdoelstellingen.’ Er zijn drie hoofdcategorieën⁴ die dit commitment beïnvloeden:

- 1) *Het commitment van de leidinggevende(n) aan het project en de mate waarin deze leidinggevendenden handelen in lijn met het project;*
- 2) *De focus van betrokkenen op zelfredzaamheid en effectiviteit in het project;*
- 3) *Het algemene commitment van projectmedewerkers aan de organisatie.*

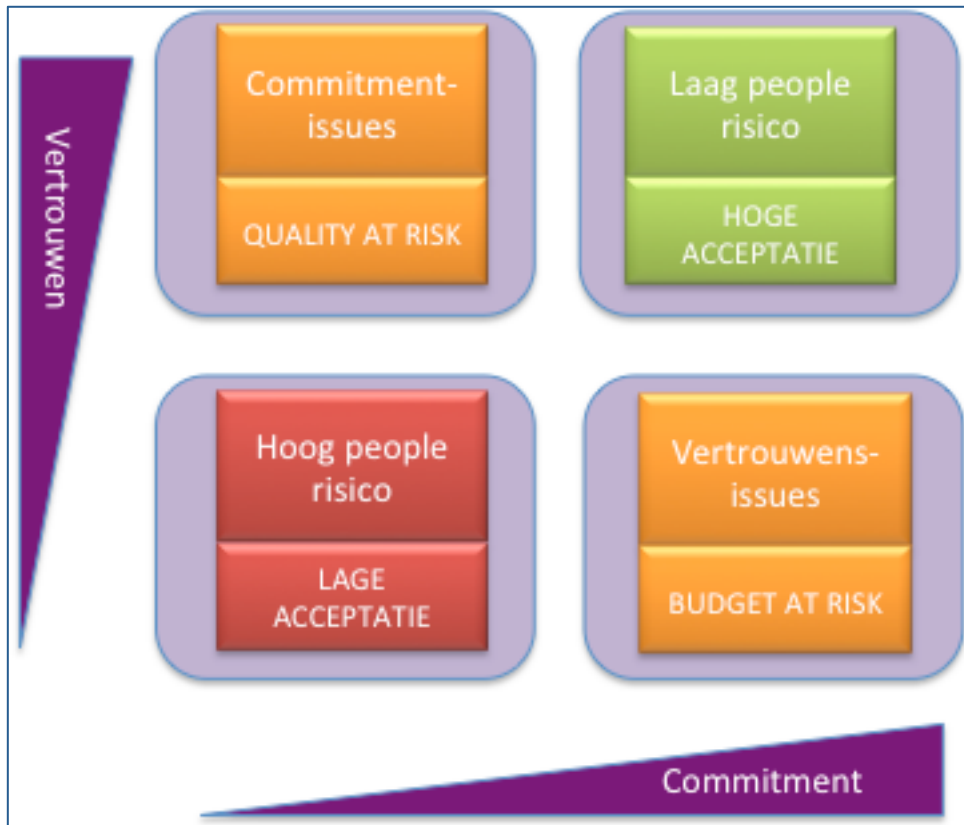
Wat gebeurt er in een project als mensen met betrekking tot deze categorieën weinig commitment hebben aan het project? Allereerst is er de interne afweging minder tijd te besteden aan de projecttaken en meer aan andere niet-project gerelateerde taken. Ten tweede is het energieniveau van projectmedewerkers lager - men ‘gaat er niet voor’. Dit uit zich bijvoorbeeld in het niet bijwonen van en/of participeren aan meetings, het niet goed doordenken van requirements, het niet lezen van documenten, het niet aangeven van fouten of verbeteringen, etc. Weinig commitment (psychologisch eigenaarschap) leidt tot een gebrek aan flexibiliteit en veranderingsbereidheid.

Het tegenovergestelde gebeurt als medewerkers wel gecommitteerd zijn. Men wordt een ‘kritische ambassadeur’. Het blijkt bovendien dat gecommitteerde medewerkers hun taken beter uitvoeren en ook meer taken aankunnen.

De ‘vertrouwens-commitment matrix’

In een project stellen wij dat vertrouwen en commitment niet hetzelfde zijn. Men kan vertrouwen hebben, maar niet gecommitteerd zijn. Of andersom. Afhankelijk van de mogelijke combinaties en gebaseerd op hetgeen hierboven is beschreven, is het mogelijk om vertrouwen & commitment te relateren aan het verwachte people-risico op het uiteindelijke projectresultaat.

⁴ In een project kan er worden gestuurd op de eerste twee punten (1) *het commitment van de leidinggevende(n) aan het project en de mate waarin deze leidinggevendenden handelen in lijn met het project* en (2) *de focus van betrokkenen op zelfredzaamheid en effectiviteit in het project*. Het derde punt –*commitment aan de organisatie-* is in de regel niet beïnvloedbaar vanuit het project maar heeft wel degelijk impact op het uiteindelijke resultaat. In de Pulse4Projects aanpak wordt algemene commitment niet gemeten, maar er wordt wel rekening mee gehouden als mogelijke verklaring voor lage commitment.



In de bovenstaande matrix kan duidelijk worden afgelezen dat het project vanuit **people-perspectief** het minste risico loopt als het zich in het gezonde kwadrant bevindt. Daarbij is de acceptatie het hoogst. De acceptatie loopt gevaar wanneer het vertrouwen in een goed eindresultaat dan wel het commitment aan het project laag is. Wanneer zowel vertrouwen als commitment laag zijn, is het people-risico maximaal en de kans op acceptatie het laagst.

In een situatie van laag vertrouwen en hoog commitment staat het budget onder druk. Waarom? Omdat het gecommitteerde projectmedewerkers, zonder vertrouwen in een goed resultaat, extra initiatieven zullen nemen om dat resultaat toch maar te halen. Zij 'overvragen' als het ware. In een situatie van hoog vertrouwen en laag commitment is er sprake van kwaliteitsrisico, omdat weinig focus bestaat op het aanleveren van goede requirements, het lezen van documentatie, etc. In beide scenario's staat ook de planning onder druk. Zie ook het eerder beschreven vertrouwen en commitment.

Pulse4Projects in de praktijk

Met Pulse4Projects beogen wij, als gezegd, grip en controle te bieden op commitment en vertrouwen. Daarnaast biedt de methode handvatten om op de

juiste punten en momenten te interveniëren om vertrouwen en commitment te herstellen. Dat ziet er in de praktijk als volgt uit:

Stap 1: inrichten Pulse4Projects

Wij hebben een aantal categorieën gedefinieerd die als toetssteen kunnen fungeren voor de mate van vertrouwen en commitment binnen organisaties:

| Vertrouwen | Commitment |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Team | Senior Management commitment |
| Project aanpak | Zelfredzaamheid |
| Toegevoegde waarde oplossing | Commitment aan organisatie |

Binnen elk van deze categorieën hebben we een aantal factoren geïdentificeerd die samen een goed beeld verschaffen van vertrouwen en commitment. Daar blijft het echter niet bij. Aangezien de realiteit in elke organisatie anders is, gaan wij in een 'workout' samen met de directe betrokkenen op zoek naar andere indicatoren van vertrouwen en commitment. De projectmedewerkers worden dus betrokken bij het vaststellen van een aantal van deze factoren.

In de workout geven de projectmedewerkers (of een selectie daarvan) antwoord op de vraag: *'Wat moet je zien gebeuren om vertrouwen te houden in en gecommiteerd te blijven aan een goed projectresultaat?'* Op die manier verschaffen zij zichzelf en elkaar inzicht in de definitie van commitment en vertrouwen in de organisatie en in de succesfactoren van het project.

Door projectmedewerkers gedefinieerde succesfactoren zijn bijvoorbeeld:

1. De planning is realistisch
2. De projectrapportage is een goede weergave van de realiteit
3. Met het nieuwe systeem kunnen wij efficiënter werken dan met het oude systeem
4. Mijn manager handelt in lijn met de prioriteit van dit project
5. Er is binnen dit project voldoende expertise aanwezig.

Vervolgens maken de projectmedewerkers gezamenlijk een risicoanalyse op basis van de vastgestelde succesfactoren. Hierbij worden per factor de volgende vragen beantwoord: (1) wat is het risico als de succesfactor laag scoort in relatie tot tijd, budget & kwaliteit, (2) wat is de waarschijnlijkheid dat de factor laag zal scoren en (3) wat is de impact daarvan op het succes van het project? Deze

gemeenschappelijke analyse dient als input voor het PID, zodat per factor kan worden vastgesteld wat mitigerende- en beheersfactoren zijn. Om deze manier zijn vertrouwen en commitment vanaf het begin van het project in de projectaanpak meegenomen. Op deze manier worden alle projectrisico's, vanuit de projectorganisatie, geïdentificeerd en belegd.

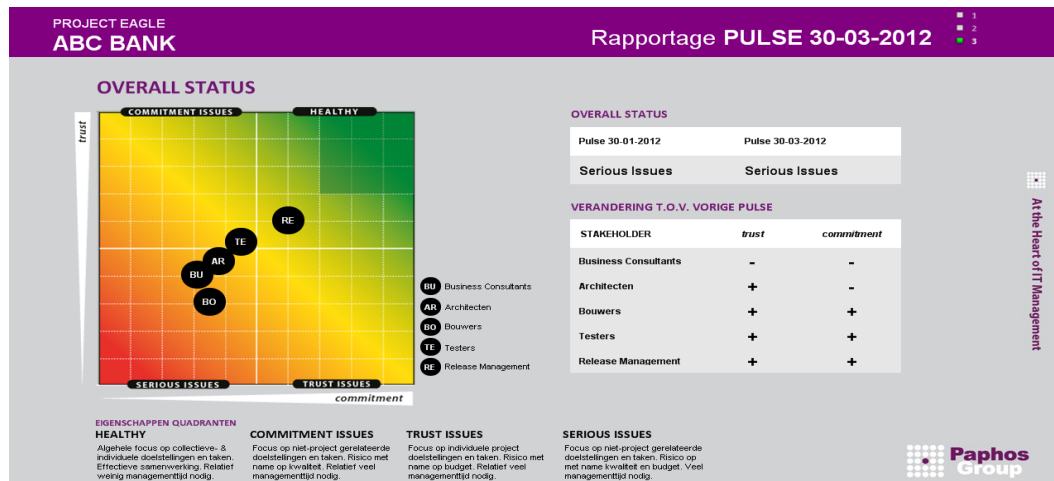
| Factoren | Risico voor project resultaat | Probability | Impact | Risk factor | Mitigation | Contingency | Owner |
|---|---|-------------|--------|-------------|------------|-------------|-------|
| De planning is realistisch | Tijdslijnen worden niet gehaald | 2 | 4 | 8 | | ... | ... |
| De project-rapportage is een goede weergave van de realiteit | Kwaliteit – de acceptatie in de organisatie zal laag zijn | 1 | 3 | 3 | | ... | ... |
| Met het nieuwe systeem kunnen wij efficiënter werken dan met het oude systeem | Kwaliteit – de case wordt niet gehaald | 3 | 3 | 9 | | ... | ... |
| ... | | ... | | ... | | | |

Het proces van de workout versterkt het zicht op het gezamenlijke doel en faciliteert een goede samenwerking. De workout kan worden gecombineerd met de project kick-off.

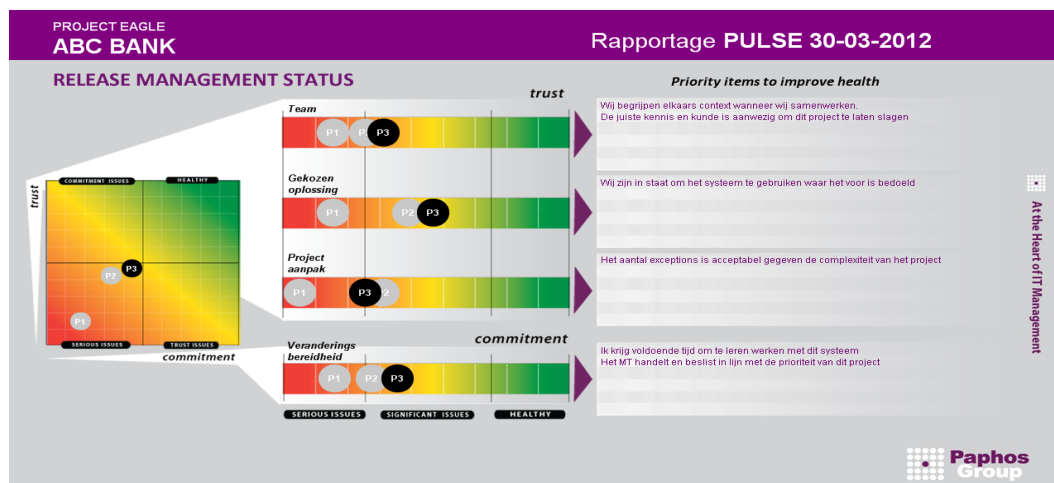
Stap 2: Pulsen – vinger aan de pols in het project

De items die in de eerste stap zijn vastgesteld worden in een online survey aan alle medewerkers in het project voorgelegd. Als alle medewerkers betrokken zijn geweest bij de workout, dan is extra communicatie niet nodig. Is slechts een selectie aanwezig geweest, dan moeten alle andere medewerkers goed worden geïnformeerd over de bevindingen uit de workout.

De gegevens uit deze 'Pulse' worden samengevat in de hierboven omschreven vertrouwen-commitment matrix. Daarbij wordt een totaaloverzicht gegeven over alle groepen projectmedewerkers en kan per projectmedewerdersgroep specifieker worden gezien welke vertrouwens- en commitmentfactoren specifiek goed en minder goed scoren en waar op moet worden geïntervenieerd. De Pulse wordt gedurende het project een aantal keren herhaald. In de onderstaande figuur is een voorbeeld van het resultaat van deze metingen weergegeven.



Figuur 1: rapportage top sheet met direct overzicht in welk kwadrant een bepaalde projectmedewerkersgroep zit en welke risico's worden per projectmedewerkersgroep wordt gelopen.



Figuur 2: Per medewerkersgroep wordt een overzicht gegeven van trends, de ontwikkeling binnen de vertrouwens- & commitment categorieën en welke items de hoogste prioriteit hebben gegeven de in stap 1 gemaakt risico-analyse.

De Pulse-rapportage geeft de projectmanager en stuurgroep eenvoudig en intuïtief inzicht in de people-risico's die men loopt en welke acties –per medewerkersgroep – moeten worden genomen om te sturen naar het hoog vertrouwen – hoog commitment kwadrant.

Stap 3: Van intentie naar actie.

Het slim meten en rapporteren van de status en mogelijke acties is uiteraard niet genoeg om tot een verbetering te komen. Aan de hand van de Pulse-rapportage, de resultaten van de workout en de eigen best practices-database stelt Paphos een aantal interventies vast die alle bijdragen aan optimaal vertrouwen en commitment en daarmee aan het eindresultaat als geheel. Door aan de workout-items gewicht toe te kennen, kunnen eenvoudige of structurele interventies worden gedefinieerd met ofwel een kleine ofwel een grote impact.

Pulse4Projects – de heilige graal?

Het vertrouwen en de commitment binnen het project zijn met Pulse4Projects goed onder controle. Echter, het project vindt plaats in een organisatie waarin ook andere meer structurele zaken spelen die impact hebben op de totale projectprestatie. Met Pulse4Projects worden ook deze organisatorische aspecten duidelijk. Als meerdere of alle projecten en programma's in een organisatie volgens de Pulse4Projects-methode worden geanalyseerd worden trends zichtbaar die over alle projecten spelen; die trends kunnen als basis dienen voor succesvolle organisatorische interventies die het 'umfelt' van projecten verbeteren en daarmee de slagingskans van projecten in de organisatie op een structurele manier verhogen.

Kortom

De people factor is – in termen van vertrouwen en commitment – een cruciale voorwaarde voor succesvolle projecten. Dit baseren wij op eigen ervaring en talloze gesprekken met (gefrustreerde) project managers.

Het is al jaren bekend dat veel projecten mislukken, zeker in de IT industrie. De oplossing wordt echter gevonden in nog meer controle, nog meer planning, nog meer certificering, nog meer eisen aan de competenties van project managers. In onze optiek ligt de oplossing niet in dergelijke optimalisaties achter de komma. De verandekunde stelt: 'Als je blijft doen wat je hebt gedaan, zul je krijgen wat je altijd hebt gekregen'. En als je optimaliseert wat bewezen heeft niet goed te werken, kom je niet veel verder.

De tijd is aangebroken om mensen op hun vertrouwen en commitment aan te spreken en zo hun expertise, kennis, ervaring en kunde te mobiliseren. Dat levert resultaten op die waarde toevoegen aan het projectresultaat, aan de organisatie als geheel en aan de carrière van individuele medewerkers.

Hendrik Jan de Jong, Leo Scholtes, René van Look, Jan Massier & Robert-Jan Simons
Paphos People

Geraadpleegde literatuur:

1. ***The Speed of Trust*** door Stephen Covey
2. ***The Service Profit Chain*** door James, L. Heskett, Earl W. Sasser en Leonard A. Schlesinger,
3. **Early Warning Signs of it Project Failure: The Dominant Dozen** door Leon A. Kappelman, Robert McKeeman & Lixuan Zhang
4. **Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation** door Weiling Ke & Kwok Kee Wei