

>>> Quicksan

- PROJECTMANAGEMENT
- VERPLICHTE PROJECTEN
- BUSINESS ALIGNMENT
- WILDGROEI
- CONTROLE

Projecten? Kill your darlings!

IT-projecten hebben de bedenkelijke reputatie nogal eens te ontsporen of een eigen leven te gaan leiden. Hoewel er meer goed gaat dan vaak wordt beweerd, is de vraag toch op z'n plaats wat er zoal fout gaat in projectmanagementland. De IT-manager snelt van projectmeeting naar projectmeeting en is het overzicht al lang kwijt. Hoe kies je als IT-manager je slagveld en voorkom je dat je wordt ondergesneeuwd? Over deze en andere vragen sprak *TITM* met Paul van der Marck, partner bij de Business Transformation Group van Fujitsu en een bekende deskundige op dit gebied.

Tekst Arnoud van Gemeren Foto's Roelof Pot

Paul van der Marck "Ik durf de stelling wel aan dat je het nut van een project ter discussie mag stellen als niemand van het hoger businessmanagement voorzitter van de stuurgroep wil zijn."



dan moeilijk het overzicht te bewaren, terwijl de dagelijkse operatie ook de nodige aandacht vraagt. Hoe kunnen IT-managers boven de materie blijven staan?

“IT-managers verzuipen in de projecten”, beaamt Paul van der Marck. “Ze hebben met te veel kleine projecten te maken, waarvan de samenhang meer dan eens onduidelijk is. Dat is vaak het gevolg van de betrokkenheid van te lage echelons binnen de business, waardoor projecten bijna operationele gebruikersbelangen gaan dienen, zoals nieuwe menuutjes bouwen in de applicatie van een bepaalde afdeling. Als IT-manager zou je projecten van het juiste niveau moeten nastreven. Dat kan je helpen het kaf van het koren te scheiden.”

Van der Marck voegt hier direct aan toe dat hij geen pleidooi voor grote projecten als doel op zich wil houden: “Nee, het gaat erom niet alle activiteiten maar als projecten te definiëren. Mik op de juiste schaalgrootte – als het ware tussen klein en zeer groot in – en streef naar samenhang tussen projecten. Zo ontstaat overzicht.”

PUR SANG TECHNISCH

Hebben IT-managers überhaupt de juiste achtergrond en opleiding om dit te kunnen realiseren? Paul van der Marck vindt van niet: “Er zijn te veel pur sang technische mensen. Dan kom ik terug op het aankweken van gemengde business- en IT-competenties, door binnen organisaties meer aan te besteden aan cross-carrièrepaden. Ik zie in de praktijk dat veel IT-managers bezig zijn de kloof te dichten. Misschien dat oudere IT-managers het daarmee wat moeilijker zullen hebben.”

EINDE AAN WILDGROEI

De problematiek van grote aantallen projecten, niet allemaal even relevant en niet alle met de vereiste aandacht gemanaged, kan onder druk van de

kredietcrisis verergeren. Van der Marck vindt dit geen denkbeeldig risico en legt uit waar IT-managers momenteel vaak de fout in gaan: “Bedrijven streven er nu naar de efficiency te verhogen en de kosten te drukken, alles binnen een zo kort mogelijke tijd. Het motto is dan bijvoorbeeld ‘we gaan 25 procent besparen, maar wel dezelfde hoeveelheid projecten doen’. Dat is een automatisme en een impliciete beslissing die helemaal fout is. Het is beter om keuzes te maken en te bepalen wat nog wel en wat niet meer te doen. Stop 25 procent van de projecten en blijf voor het overige vol gas gaan.”

Hoe kun je die 25 procent ‘kaf’ op het spoor komen? “Er zijn veel ‘luke projecten’, die iedereen in de organisatie wel kent. Ook kun je eens kijken naar het zogenaamde projecttoerisme. Dit houdt in dat te veel mensen parttime bij projecten betrokken zijn. Het is beter minder mensen in te zetten, die elk meer tijd in een project steken. Dat past ook goed in deze tijd van versobering!”

Paul van der Marck besluit zijn betoog met een verwijzing naar een spraakmakend artikel van Isabella Royer dat in 2003 in de *Harvard Business Review* verscheen, getiteld ‘Why bad projects are hard to kill’. Uit dit artikel blijkt volgens hem wel hoe moeilijk het toch blijft om wildgroei van projecten te voorkomen: “Het ‘killen’ van projecten, ofwel het voorkomen van nutteloze activiteiten en de organisatie af en toe eens een spiegel voorhouden, is een activiteit die vaker beloond zou moeten worden. Je zou een ‘projectenkiller’ in de organisatie moeten lauweren!” ✕

je het nut van een project ter discussie mag stellen als niemand van het hoger businessmanagement voorzitter van de stuurgroep wil zijn.”

In IT-organisaties wordt vaak gemopperd over het gebrek aan interesse voor IT-kwesties bij het hoger management. Paul van der Marck is van mening dat dit ten onrechte is. “Er is zeker geen sprake van een gebrek aan interesse. Vaak is er sprake van een misverstand,” legt hij uit, “waarbij de business denkt dat het om bits en bytes draait – en afhaakt. Zodra duidelijk wordt dat het om belangrijke activiteiten gaat waarin veel geld omgaat, is de interesse er direct. In de financiële wereld is trouwens nog maar weinig te doen dat géén raakvlak met IT heeft.”

VERZUIPEN IN PROJECTEN

Terug naar de IT-organisatie zelf. Menig IT-manager snelt van de ene projectvergadering naar de andere. Het is



“DE BUSINESS DENKT DAT HET OM BITS EN BYTES GAAT – EN HAAKT AF”

