

# Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door!

Mw. ir. E.R. van Sommeren RE, drs. J. den Heijer en mw. drs. C.M.P. Gillon

Veel ICT-projecten vereisen de inzet van medewerkers uit de (eigen) organisatie om het project te kunnen laten slagen. De meeste projectmedewerkers zullen echter naast hun projectwerkzaamheden operationele werkzaamheden moeten blijven uitvoeren. Aan de ene kant vraagt de projectleider een zekere mate van betrokkenheid bij het project en aan de andere kant eist de lijnmanager dat de operationele activiteiten doorgang kunnen vinden. Ondanks het maken van goede afspraken laat de praktijk zien dat of het project of de operationele activiteiten onder spanning komen te staan.

## Inleiding

Het opzetten en uitvoeren van projecten, zoals het selecteren en implementeren van een nieuw informatiesysteem, vindt bij veel organisaties plaats. In een aantal gevallen dwingt veroudering van informatiesystemen organisaties ertoe te vernieuwen. In andere gevallen wordt de inzet van Informatie- en CommunicatieTechnologie (ICT) als strategisch wapen gezien en worden doelen nagestreefd zoals integratie en procesoptimalisatie. Het succesvol kunnen uitvoeren van dergelijke projecten vereist de betrokkenheid en de inzet van medewerkers uit de organisatie. Of er nu sprake is van een ERP-implementatie bij een grote organisatie of een pakketselectietraject bij een kleine organisatie, één aspect blijft in ieder geval gelijk: de verkoop en daarmee ook de processen in de organisatie gaan gewoon door. Dit levert in de praktijk een spanningsveld op. Het blijkt voor organisaties, maar ook voor medewerkers, lastig te zijn de projectwerkzaamheden te combineren met de 'normale' operationele activiteiten. Dit heeft in de praktijk veelal tot gevolg dat projecten vertragen, met onvoldoende kwaliteit worden opgeleverd of veelal significant meer kosten dan oorspronkelijk begroot. In dit artikel zal mede aan de hand van voorbeelden uit de praktijk het ontstaan, voorkomen en doorbreken van het spanningsveld worden uiteengezet.

Voor organisaties én voor medewerkers is het lastig de projectwerkzaamheden te combineren met de 'normale' operationele activiteiten.

## Voorkomen spanningsveld

Binnen vrijwel elke organisatie worden projecten uitgevoerd. Dit betekent voor de projectmedewerkers dat een keuze moet worden gemaakt over het verdelen van hun tijd tussen het project en de operationele werkzaam-

heden. Vanwege het belang van zowel de operationele organisatie als het project is deze tijdsverdeling soms lastig te realiseren. Aan de ene kant eist de projectleider betrokkenheid en expertise van de medewerker. De organisatie aan de andere kant vraagt de medewerker ook de operationele werkzaamheden tijdig en juist uit te voeren. Dit betekent dat het van belang is dat duidelijke afspraken worden gemaakt over de inzet van de medewerkers op basis van een goede planning van het project.

Het maken van afspraken is de eerste stap om het spanningsveld te voorkomen. Belangrijker is de naleving van de afspraken, iets wat in de praktijk niet altijd eenvoudig blijkt te zijn. Bij bijvoorbeeld grote problemen in de operationele sfeer is het management vaak geneigd de aandacht en capaciteit van medewerkers in te zetten voor een snelle oplossing, wellicht ten koste van de (tijds) uitvoering van het project. Ook uit de bevindingen van Nientied komt de spanning tussen een project en de lijnactiviteiten als één van de problemen tijdens de uitvoering van projecten naar voren ([Nien01]). De vraag rijst dan ook of het spanningsveld volledig is te voorkomen door bijvoorbeeld goed en anticiperend projectmanagement! Het antwoord hierop is nee. Organisaties én de omgeving van organisaties zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Niet alle ontwikkelingen zijn vooraf gepland, waardoor een organisatie altijd het risico loopt dat zich onverwachte gebeurtenissen voordoen. Dit vereist in de praktijk dat bij de organisatie van het project niet alleen de activiteiten gericht dienen te zijn op het eenmalig voorkomen van het spanningsveld bij de start van het project, maar dat het spanningsveld voortdurend dient te worden beheerst. Hierbij is het van groot belang dat een goede wisselwerking bestaat tussen het project en de organisatie.

Hoewel het spanningsveld in de praktijk regelmatig wordt ervaren, is hierover in de literatuur beperkt geschreven. Gebruikersparticipatie en de inzet van de beste mensen voor het project worden in veel publicaties over succes- en faalfactoren van projecten genoemd ([Horm99], [Oska99], [Casa00]). Het realiseren en beheersen van het evenwicht tussen de uitvoering van het project en de operationele werkzaamheden, een probleem dat voortkomt uit de inzet van gebruikers, komt echter niet expliciet aan bod.

In het vervolg van dit artikel wordt ingegaan op de mogelijkheden die kunnen worden gebruikt voor het realiseren van het gewenste evenwicht tussen project en organisatieactiviteiten. Omdat vele factoren een rol kunnen spelen, is in dit artikel een aantal uitgangspunten gedefinieerd:

- \* Het spanningsveld heeft betrekking op de keuze van de verdeling van tijd tussen project en operationele werkzaamheden. Met name wordt ingegaan op de aspecten kennis, ervaring en beschikbaarheid. Hierbij wordt opgemerkt dat natuurlijk nog andere aspecten te noemen zijn die invloed hebben op het spanningsveld, zoals de motivatie van een functionaris, maar deze en andere aspecten worden in dit artikel buiten beschouwing gelaten.

- \* De mate van het spanningsveld varieert per soort project en soort organisatie en is niet eenduidig te kwantificeren. Bij grote bedrijfsspecifieke projecten zal veel op kennis vanuit de organisatie zelf worden gesteund, waardoor hierbij het spanningsveld eerder zal optreden en groter zal zijn dan bij projecten die gemakkelijker door externe deskundigen kunnen worden uitgevoerd. De invloed van de specifieke situatie op het spanningsveld wordt in het artikel besproken, maar niet gekwantificeerd. Er zal niet worden ingegaan op de mate waarin het spanningsveld zal optreden.

### Samenhang spanningsveld en projectinrichting

Voor zowel de organisatie als het projectteam is het van belang zich bewust te zijn van de aanwezigheid van het spanningsveld. De vraag is op welke wijze het projectteam en de projectleider in samenwerking met de organisatie het spanningsveld kunnen beheersen. Dit wordt nader uiteengezet aan de hand van de volgende fasen die het project doorloopt:

1. projectinitiatie;
2. projectuitvoering;
3. projectafsluiting.

#### Projectinitiatie

Nadat de beslissingen tot het uitvoeren van een project en omtrent de keuze van een projectleider zijn genomen, zal deze projectleider het juiste projectteam moeten samenstellen. Bij het maken van deze keuzen spelen twee invloedsfactoren een voorname rol:

- \* de aard van het project (onder andere de mate waarin een project bedrijfsspecifiek is en de lengte/duur van het project);
- \* de beschikbare capaciteit binnen de organisatie.

#### Invloedsfactoren

Een bedrijfsspecifiek project heeft grote behoefte aan input over bedrijfsspecifieke processen en ontwikkelingen en daarmee de inzet van medewerkers uit de organisatie. De implementatie van een ERP-systeem is een voorbeeld van een zeer bedrijfsspecifiek project. Hierbij dient onder meer een blauwdruk van de toekomstige processen te worden opgeleverd, wat een grote input van de medewerkers en nauwe samenwerking met de lijnorgan

isatie vraagt. Bij het invoeren van e-mail of de uitrol van Windows 2000 daarentegen spelen veelal technische elementen een belangrijke rol en in mindere mate de bedrijfsprocessen. Deze activiteiten doen minder een beroep op de betrokkenheid van medewerkers uit de gebruikersorganisatie.

Met de beschikbare capaciteit binnen de organisatie wordt capaciteit bedoeld:

- \* die medewerkers 'over' hebben om aan het project deel te nemen;
- \* die relatief eenvoudig is te vervangen door bijvoorbeeld andere medewerkers en/of externe krachten.

Hierbij moet rekening worden gehouden met de kennis en het ervaringsniveau van de beschikbare medewerkers. De capaciteit zal afnemen naarmate er vanuit de omgeving meer druk ligt op het uitvoeren van de operationele werkzaamheden. Hierbij is vaak de lengte/duur van het project een belangrijke invloedsfactor.

#### Keuzemogelijkheden

Om een juiste keuze voor de samenstelling van het projectteam te kunnen maken is het van belang dat een goede planning van het project wordt opgesteld. Op basis hiervan kan worden ingeschat of de juiste medewerkers voor de duur van het project kunnen deelnemen aan het project en welke gevolgen de gemaakte keuzen hebben. Bij het maken van de juiste keuze kunnen zich de volgende situaties voordoen:

- \* De beschikbare capaciteit is binnen de organisatie aanwezig: projectwerkzaamheden en dagelijkse werkzaamheden kunnen naast elkaar worden uitgevoerd (mogelijk dienen taken te worden herverdeeld binnen de organisatie).
- \* De beschikbare capaciteit is onvoldoende binnen de organisatie aanwezig. Mogelijkheden die kunnen worden aangewend, zijn: het inhuren van uitzendkrachten, het inhuren van (gespecialiseerde) consultants en/of het wijzigen van de planning van het project in de tijd.

In tabel 1 zijn de belangrijkste sturingsmogelijkheden uiteengezet voor inzet van capaciteit bij de start en gedurende het project. Zoals de tabel weergeeft kleven aan elke oplossing voor- en nadelen. Per specifieke situatie zal moeten worden bepaald welke eisen het project en de organisatie stellen. Vervolgens zal op basis van een risicoanalyse moeten worden vastgesteld welke oplossing (of combinatie van oplossingen) dient te worden gekozen.

Voorbeelden van afwegingen die dienen te worden gemaakt, zijn:

- \* Indien externe capaciteit wordt ingeschakeld, is het van belang dat wordt gewaarborgd dat aan het project voldoende interne medewerkers deelnemen om de benodigde bedrijfskennis beschikbaar te stellen.
- \* De overweging om extra capaciteit in te plannen voor de uitvoering van het project. Zo wordt bij organisaties met veel wijzigingen (intern en extern) of omvangrijke en complexe trajecten vaak gedurende het project afgeweken van de initiële planning.



Oplossing	Voordelen	Nadelen
Projectuitvoering additioneel op dagelijkse werkzaamheden	*Optimalisatie interne capaciteit *Geen extra kosten	*Verminderde flexibiliteit *Significante verzwaring taken medewerkers
Taken herverdelen binnen de organisatie (intern)	*Beperkte invloed op het primaire proces *Optimalisatie interne capaciteit	*Inwerken *Verminderde flexibiliteit *Verzwaren taken medewerkers
Medewerkers op het project vervangen door externen (veelal consultants)	*Geen invloed op primair proces *(Gespecialiseerde) externen veelal ervaring met dergelijke trajecten	*Bedrijfsspecifieke informatie indirect te verkrijgen en daardoor mogelijk onjuist en/of onvolledig *Extra kosten
Medewerkers in de organisatie vervangen door externen (veelal uitzendkrachten)	*Vereiste betrokkenheid organisatie bij het project *Snelle aanvulling capaciteit voor primair proces	*Risico voor primair proces *Extra kosten (bijvoorbeeld inwerktijd en lagere productiviteit)
Wijzigingen planning project (vertragen en/of uitstellen/stilleggen project)	*Meer capaciteit beschikbaar voor primair proces *Focus kan totaal gericht worden op primair proces	*Nadelig effect op project *Sneeuwbal effect *Extra kosten

Tabel 1. Sturingsmogelijkheden bij capaciteitsgebrek.

### Samenwerking en flexibiliteit

In de matrix in figuur 1 zijn de twee genoemde invloedfactoren tegen elkaar uitgezet. In de vier cellen van de matrix is aangegeven hoe in de bemensing van het projectteam onzeziens het beste kan worden voorzien voor de verschillende combinaties van de twee factoren. De matrix toont dat voor een succesvolle inrichting van een project niet alleen naar het project zelf, maar ook naar de organisatie moet worden gekeken. Afhankelijk van de druk die de organisatie op haar medewerkers legt en de eisen die vanuit het project aan de kennis van de medewerkers worden gesteld, moet een optimale inzet van projectmedewerkers gerealiseerd worden. Het beslissingvraagstuk voor de inzet van interne medewerkers op een project, de selectie van medewerkers en de eventuele inhuur van externen zullen uitgebreid besproken moeten worden tussen de projectleider en de lijnorganisatie. Hierbij is het van belang dat voorafgaand aan de daadwerkelijke start van het project rekening wordt gehouden met verschillen in benodigde capaciteit van interne medewerkers in de verschillende fasen van het project. Zo is bijvoorbeeld tijdens het ontwerp van de specificaties en het testen van een systeem meer input van medewerkers (eindgebruikers) vereist dan tijdens de

daadwerkelijke bouw van het systeem. Daarnaast kunnen gedurende een project onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden die leiden tot verschuivingen van planningen. Medewerkers en management worden geacht hier flexibel mee om te kunnen gaan.

Op het punt van de bemensing speelt de stuurgroep van het project een belangrijke rol. In deze stuurgroep zijn veelal managementfunctionarissen vertegenwoordigd die zowel het project als de lijnorganisatie kunnen overzien. Zij zijn degenen die de inzet van medewerkers en de daarbijbehorende prioriteitenstelling kunnen toetsen. Tevens kunnen zij zo nodig in overleg treden met de directie van de onderneming als er sprake is van tegenstelde belangen van het project en de lijnmanagers.

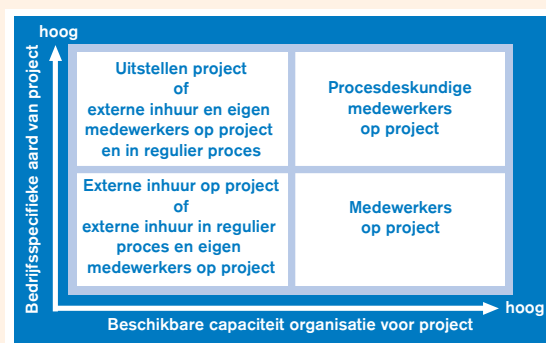
Het maken van formele afspraken inzake de inzet van medewerkers en het stellen van prioriteiten door de organisatie en de betrokken medewerker zijn belangrijke aspecten waar het gaat om de invulling van samenwerking en flexibiliteit. Indien deze stap wordt overgeslagen, worden onder andere de volgende risico's gelopen:

- \* De projectmedewerkers zijn onvoldoende vrijgemaakt. Veelal leidt dit ertoe dat de tijd die medewerkers aan het project besteden, zal worden gereduceerd.
- \* Het lijnmanagement is onvoldoende geïnformeerd over het project zelf en de ontwikkelingen, waardoor bijvoorbeeld onvoldoende kan worden ingespeeld op het 'vervangen' van de inzet van medewerkers die in een project deelnemen.
- \* Zowel de projectmedewerkers als het lijnmanagement zijn onvoldoende betrokken en geïnformeerd over de prioriteiten, of prioriteiten zijn niet gesteld. In de praktijk leidt dit ertoe dat ieder voor zich de prioriteit bepaalt, waardoor niet zeker is of deze onderling en/of met de projectdoelstellingen overeenstemmen.
- \* De uitvoering van het project en de processen binnen de organisatie zijn (volledig) separaat. Daardoor is het risico aanwezig dat de samenwerking tussen project en organisatie onvoldoende aandacht krijgt en het spanningsveld moeilijker te beheersen is.

Deze risico's dienen net als alle andere projectrisico's te worden beheerst om mogelijke gevolgen voor het zowel het project als de organisatie te minimaliseren.

### Projectuitvoering

Zowel de organisatie als het project is een dynamische entiteit waarbij de uitgangssituatie zich van het ene op het andere moment kan wijzigen. Het beschreven spanningsveld kan tijdens het project optreden wanneer de reguliere business of het project onverwacht meer capaciteit vergt van de medewerkers. De sturingsmogelijkheden die de projectleider en het management tijdens de projectuitvoering ter beschikking staan om het gebrek aan capaciteit op te lossen, zijn dezelfde als beschreven in tabel 1. Hoe eerder een (toekomstig) capaciteitsgebrek gedetecteerd en besproken wordt, des te groter de flexibiliteit van de projectleider en het management is om dit probleem op te lossen. Om deze reden dient de projectleider frequent te evalueren of de beschikbare capaciteit van interne medewerkers op zijn project nog voldoet.



Figuur 1. Optimale bemensing project.

Het management dient hetzelfde te doen voor de benodigde capaciteit in het primaire proces. Deze evaluaties zijn de basis voor een eventuele bijstelling van de personele inzet op het project.

Het lijkt eenvoudig om bij mogelijke knelpunten gebruik te maken van de diverse mogelijkheden om het gebrek aan capaciteit (tijd en/of kennis) op te lossen. Het maken van de juiste keuze gedurende de uitvoering van het project vereist wel degelijk een gedegen analyse. Wisseling van projectmedewerkers tijdens de uitvoering van het project kan bijvoorbeeld als risico met zich meebrengen dat projectkennis verloren gaat en door de 'nieuwe' projectmedewerker moet worden opgebouwd. Een ander risico is dat de 'nieuwe' projectmedewerker of projectleider zich niet verantwoordelijk voelt voor beslissingen en resultaten uit het verleden en wellicht andere ideeën heeft over het doel en de inrichting van het project. Wordt toch besloten tot vervanging dan is het borgen van de kennis van belang door vastleggingen of door af te spreken dat de uitgestroomde medewerker nog kan worden geconsulteerd.

#### Projectafsluiting

Bij de afsluiting van het project zal het eindproduct van het project, bijvoorbeeld een informatiesysteem, overgedragen moeten worden aan de lijnorganisatie. Ook hierbij zal capaciteit van de medewerkers uit het projectteam gevegd worden om hun kennis van het systeem over te dragen aan de collega's. Dit kost veel capaciteit van de medewerkers uit het projectteam en ook enige capaciteit van de overige medewerkers. Het management dient zich hiervan vooraf goed bewust te zijn.

Ook bij en na de afsluiting van het project kan het spanningsveld ontstaan. Als het einde van het project nadert stromen veel projectmedewerkers uit. De organisatie haalt opgelucht adem en rekent op de volledige inzet van de voormalige projectleden voor de operationele werkzaamheden. Vaak wordt de nazorgfase 'vergeten' door zowel organisatie als project. Hierdoor ontstaat de kans dat de overdracht van het eindproduct aan de lijnorganisatie van onvoldoende kwaliteit is en dat er te weinig tijd beschikbaar is voor het oplossen van de 'kinderziekten'.

#### Praktijkvoorbeelden

Aan de hand van twee praktijkvoorbeelden is het optreden en het beheersen van het spanningsveld nader uiteengezet. Per praktijkvoorbeeld is een korte situatieschets van het verloop van een project bij een bestaande organisatie beschreven. Vervolgens is aangegeven welke acties wel en niet zijn getroffen om het spanningsveld te beheersen en welke effecten dit heeft gehad op het project en de organisatie.

#### Organisatie X

*Bij organisatie X is een (bedrijfsbreed) ERP-selectie-traject uitgevoerd. Gedurende het project is aandacht besteed aan het beheersen van het spanningsveld. Door*

*het niet tijdig initiëren van acties en het optreden van onverwachte gebeurtenissen heeft het project forse vertraging opgelopen en aanzienlijk hogere kosten dan begroot met zich meegebracht.*

#### Situatieschets

Tijdens de projectinitiatie is door het projectteam en het management van het bedrijf de aanwezigheid van het spanningsveld onderkend. Voorafgaand was een plan van aanpak opgesteld waarbij per fase van het project de benodigde inzet van de organisatie was gedefinieerd. Tevens was een projectstructuur gekozen waarbij de diverse onderdelen van de organisatie waren vertegenwoordigd. Voor de bekrachtiging en het commitment van het management van de organisatie was een stuurgroep ingericht waarin alle belanghebbenden waren vertegenwoordigd. In het project was de rol van sleutel-functionarissen essentieel, omdat in de eerste fase van het project alle bedrijfsprocessen in kaart gebracht moesten worden en tevens de daaruit volgende eisen en wensen voor het nieuwe systeem gedefinieerd moesten worden. De tijdsbesteding van deze functionarissen gedurende de eerste fase was geschat op minimaal één dag per week. Als gevolg van deze capaciteitsinschatting heeft het management vervolgens, voorafgaand aan de start van het project, aangegeven dat het inhuren van externe krachten voor het invullen van dagelijkse werkzaamheden tot de mogelijkheden zou behoren als dit noodzakelijk zou worden. Hiermee zouden de knelpunten die konden ontstaan in het operationele proces worden opgelost. Deze afspraken waren vastgelegd en geaccordeerd door de stuurgroep.

Het project is vervolgens gestart en er is geen aanvraag door de organisatie gedaan voor het inhuren van externe krachten. Door het projectmanagement was diverse malen aangehaald dat de bronnen wel voorhanden waren en wellicht, gezien de situatie van de organisatie, toch aangesproken dienden te worden. De projectmedewerkers hebben aanvankelijk de rol die zij in het project hadden goed kunnen combineren met hun operationele werkzaamheden. Gedurende het project bleek dat de operationele werkzaamheden toch meer tijd vereisten dan door de lijnmanagers was ingeschat, waardoor er vanuit de lijnorganisatie een zwaarder beroep werd gedaan op de projectleden dan vooraf was afgesproken. De projectleden gingen hierdoor natuurlijkerwijs meer tijd besteden aan de operationele werkzaamheden, waardoor het spanningsveld optrad. Dit uitte zich in vertraagde oplevering van de mijlpaalproducten en daarmee in een verlenging van de totale doorlooptijd van het project.

In het traject is door het projectmanagement vervolgens aangekaart dat de oplevering van het project binnen de gestelde tijdslijnen wellicht niet zou worden gehaald als er geen actie werd ondernomen. Op het groeiende spanningsveld is in het project toch 'te laat' actie genomen door de projectleiding en het management van de organisatie. Gezien de specifieke kennis die noodzakelijk was voor het primaire proces, was het inhuren van uitzendkrachten als inzet op de primaire processen geen mogelijkheid meer op korte termijn. De consequentie was dat een aantal projectleden voorrang moest geven aan hun



dagelijkse werkzaamheden. Het project werd uitgerust met meer externe consultants om dit gat op te vullen.

Vervolgens werd de organisatie onverwacht geconfronteerd met grote problemen op het operationele vlak. Dit had tot gevolg dat de hoogste prioriteit werd toegekend aan de operationele activiteiten.

#### **Acties ter voorkoming en beheersing van het spanningsveld**

Het spanningsveld, dat optrad als gevolg van een foutieve capaciteitsinschatting in het operationele proces, is in het project al in een vroeg stadium onderkend. Vervolgens zijn enkele mogelijkheden aan de organisatie voorgesteld. Van de mogelijkheid om uitzendkrachten in te huren in het operationele proces is geen gebruik gemaakt. Wel is ervoor gekozen om externe consultants in te schakelen voor het project.

Doordat het capaciteitstekort in het operationele proces niet werd opgevangen door uitzendkrachten, werden projectteamleden uit het project teruggezogen in het operationele proces. Om het hierdoor ontstane gat in het project op te vangen is de inzet van de externe consultants verhoogd. Gezien de eis van bedrijfsspecifieke kennis is ervoor gekozen de externe consultant zoveel mogelijk ondersteunend werk te laten verrichten, zodat de projectteamleden uit de organisatie slechts de bedrijfsspecifieke kennis hoefden in te brengen. Op deze wijze is de tijdsbesteding van de medewerkers van het projectteam en de organisatie significant gereduceerd zonder dat hun betrokkenheid is weggenomen. Door het nemen van acties om het spanningsveld te beheersen kon het traject in eerste instantie voortgang vinden, bleef het enthousiasme van de organisatie aanwezig en kon de planning redelijkerwijs worden gehandhaafd. Na het onverwacht optreden van de grote problemen binnen de organisatie was er geen andere mogelijkheid dan het project tijdelijk stil te leggen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van de medewerkers, de gebrekkige vervanging en de prioriteit van de operationele problemen is besloten eerst de rust in de organisatie te laten terugkeren. Na het verkrijgen van de gewenste rust is het project voortgezet.

#### **Organisatie Y**

*Bij organisatie Y is een netwerkbeveiligingstraject uitgevoerd en is het ontstane spanningsveld de oorzaak geweest van een forse vertraging van het project.*

#### **Situatieschets**

Het analyseren en upgraden van het netwerkbeveiligingsniveau werd bij de organisatie mede ingegeven door nieuwe ontwikkelingen op het gebied van internet en e-commerce. Gezien de hoeveelheid activiteiten en de complexiteit hiervan werd besloten hiervoor een project op te starten. Omdat elk organisatieonderdeel beschikte over 'eigen' netwerkcomponenten en -eisen, was het van belang dat in de projectgroep de juiste vertegenwoordiger van elk organisatieonderdeel werd opgenomen. Gezien de technische aard van het project werden geen

hoge eisen gesteld aan de procesdeskundigheid van de betrokken medewerkers, des te meer aan hun technische deskundigheid. Dit is in de praktijk gerealiseerd, waarbij elke deelnemer aan de projectgroep voor één dag per week werd geëncouraged aan het project. Voor het borgen van de beschikbaarheid van de projectleden zijn formele wegen bewandeld.

Al snel tijdens de uitvoering deden zich de volgende situaties voor:

- \* Mijlpalen werden niet volgens planning opgeleverd.
- \* De kennis en ervaring van de projectgroepleden varieerde aanzienlijk, wat zich vertaalde in de kwaliteit van het product.
- \* Het enthousiasme over het project varieerde gedurende het project en van persoon tot persoon.
- \* De vraag om extra hulp bleef uit.

De operationele werkzaamheden bleken zoveel tijd te vergen van de projectleden, dat ze niet toekwamen aan de projectwerkzaamheden. Dit verklaart het gebrek aan enthousiasme en de vertraging in de oplevering van mijlpaalproducten. Het probleem werd veroorzaakt doordat de projectleden enerzijds wel door hun management op het project waren ingezet, maar anderzijds niet in hun operationele werkzaamheden werden ontlast. In deze gevallen bleken primaire werkzaamheden altijd voorrang te krijgen boven projectwerkzaamheden. Desondanks kwamen voor geen van beide activiteiten vragen om hulp vanuit het projectteam. Communicatie tussen de projectleden en hun management bleek nauwelijks plaats te vinden, waardoor deze problemen door het management onopgemerkt en onopgelost bleven. Het simpelweg ziek worden van projectdeelnemers had een behoorlijke impact op het project.

#### **Acties ter voorkoming en beheersing van het spanningsveld**

Bij de start van het project is zorgvuldig aandacht besteed aan de samenstelling van de projectgroep. In samenspraak met het lijnmanagement is gedefinieerd wie voor welke tijdsbesteding deel zou uitmaken van het projectteam. Gedurende het project kwam naar voren dat de eindverantwoordelijke lijnmanagers niet altijd de prioriteit helder hadden gesteld. De projectleden waren wel aan het project toegewezen, maar niet ontlast in hun dagelijkse werkzaamheden. Om het belang van het project te onderstrepen werden de eindverantwoordelijken benaderd en is de benodigde inzet nader toegelicht. Dit heeft in de praktijk resultaat opgeleverd.

Vanwege het continue spanningsveld zijn de eindverantwoordelijken in de lijnorganisatie en de projectgroepleden periodiek aangesproken op het doel en belang van het project. Door het aangaan van individuele gesprekken met projectgroepleden en lijnmanagers zijn eventuele risico's onderkend en kon tijdig actie worden ondernomen. Een bijkomend voordeel van deze continue aandacht was dat het project binnen de organisatie belangrijk werd gevonden en daarmee het commitment duidelijk werd versterkt.



## Conclusie

In dit artikel is vastgesteld dat altijd een spanningsveld kan optreden tussen de inzet van medewerkers in het operationele proces en in een project. De impact van het onvoldoende beheersen van het spanningsveld wordt in de praktijk nogal eens onderschat.

In het artikel is naast de genoemde sturingsmogelijkheden tevens een aantal belangrijke voorwaarden beschreven om het spanningsveld succesvol te kunnen beheersen. Als belangrijkste aspecten kunnen worden genoemd:

- \* goede en reële planning;
- \* bieden van mogelijkheden voor vervanging van capaciteit;
- \* (formeel) afspraken tussen project en organisatie;
- \* (toezien op) naleving van de afspraken;
- \* samenwerking en flexibiliteit tussen project en organisatie;
- \* (tijdig) nemen van beslissingen;
- \* monitoren van de benodigde en beschikbare capaciteit in zowel lijn- als projectorganisatie.

Hoewel deze opsomming niet volledig is, zal het toepassen van deze voorwaarden een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen en beheersen van het spanningsveld tussen de organisatie en het project.

Afhankelijk van het soort project en de aard van de operationele werkzaamheden zal door de projectleiding en het management van de organisatie een keuze moeten worden gemaakt. Dat het tijdig nemen van de juiste beslissing niet eenvoudig is, wijzen de praktijkvoorbeelden tevens uit.

Een belangrijke conclusie is dat voor de beheersing van het spanningsveld er samenwerking (en flexibiliteit) dient te bestaan tussen het project en de lijnorganisatie. Deze samenwerking moet niet alleen bij de start aanwezig zijn maar ook gedurende de uitvoering van het project. Met name gedurende de uitvoering van het project schort het nogal eens aan structurele aandacht voor deze samenwerking.

Een andere belangrijke conclusie is dat oplossingen voorhanden zijn, maar pas succesvol kunnen worden toegepast als die toepassing tijdig plaatsvindt en op grond van de juiste redenen. Het is essentieel reeds tijdens de projectinitiatie te analyseren of de kans op het ontstaan van

Het is essentieel reeds tijdens de projectinitiatie te analyseren of de kans op het ontstaan van het spanningsveld aanwezig is.

het spanningsveld aanwezig is. Indien dit het geval is, zal direct actie moeten worden ondernomen om het ontstaan ervan tijdens de projectuitvoering zoveel mogelijk te voorkomen. Het uitvoeren van een risicoanalyse is hierbij onontbeerlijk.

Toch kan het altijd zo zijn dat tijdens de uitvoering van het project onvoorziene gebeurtenissen in de operationele werksfeer alsnog zorgen voor het optreden van het spanningsveld. In dat geval zijn de genoemde mogelijkheden om het spanningsveld op te lossen nog steeds aanwezig, zij het dat een oplossing dan vaak gepaard zal gaan met hogere kosten en/of vertraging van het project.

## Literatuur

- [Bodk97]  
Keld Bødker, Finn Kensing and Jesper Simonsen, *Participatory design*, [imv.au.dk/semiotics/modul\\_2/sctn\\_3.htm](http://imv.au.dk/semiotics/modul_2/sctn_3.htm), 1997.
- [Casa00]  
Eduardo Casais, *Ten Top Tips for Effective Project Management*, Management Center Europe, 2000.
- [Horm99]  
Amir M. Hormozi and Leon F. Dube, *Establishing project control: schedule, cost, and quality*, *Advanced Management Journal*, Autumn 1999, Vol. 64 Issue 4, p. 32.
- [Nien01]  
Peter Nientied, *Een verbetertraject voor projectmanagement in DWC*, [www.managementsite.net](http://www.managementsite.net), 2001.
- [Oska99]  
Marc Oskam, *Goed fundament onder projectteam verplaatst venijn van staart naar start*, *Computable*, 1999.
- [Wils97]  
Stephanie Wilson, Mathilde Bekker, Peter Johnson and Hilary Johnson, *Helping and Hindering User Involvement – A Tale of Everyday Design*, [www1.acm.org/sigs/sigchi/chi97/proceedings/paper/sw-obf.htm](http://www1.acm.org/sigs/sigchi/chi97/proceedings/paper/sw-obf.htm), 1997.

*Mw. ir. E.R. van Sommeren RE*

is als manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Rotterdam. Belangrijke aandachtsgebieden in haar werk zijn de inrichting en beheersing van de informatievoorziening binnen organisaties, Project Risk Management en het begeleiden van organisaties bij het verbeteren van processen en projecten.

*Drs. J. den Heijer*

is als consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Rotterdam. Zijn expertisegebieden betreffen advisering over en beoordeling van diverse automatiseringsvraagstukken. Hierbij is hij voornamelijk actief in het begeleiden, beoordelen en uitvoeren van pakketselectietrajecten.

*Mw. drs. C.M.P. Gillon*

is als junior consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Rotterdam. Haar aandachtsgebied betreft onder meer advisering over en beoordeling van diverse automatiseringsvraagstukken. Zij heeft zich gespecialiseerd op het gebied van Project Risk Management en benchmarking van projecten.