

Projectmanagement versus servicemanagement

Waar het niet botert tussen de verschillende beroepsgroepen in de IT blijken persoonlijke competenties vaak de doorslag te geven. Waar liggen de valkuilen en uitdagingen?

IT-beheerders en -projectmanagers, dat botert niet altijd. Beheerders raken gefrustreerd door de manier waarop ze bij een project worden betrokken en vervolgens door duurbetaalde externe projectmanagers worden genegeerd. Maar naderhand mogen ze wel de hete kolen uit het vuur halen. Net zo bekend is de wanhopige projectmanager die als een donquichot verwoed strijdt tegen de windmolens van IT-regels en procedures om zelfs maar de simpelste dingen voor elkaar te krijgen. Vaak blijkt dat persoonlijke competenties van de betrokkenen de doorslaggevende factor vormen.

Een kleine greep uit de vele uitspraken die te maken hebben met de spanning tussen IT-service- en projectmanagement: “Dat project is gewoon over de schutting gegooid”, “ICT’ers weten niet waar de klant mee bezig is” en “Er lopen zo veel projecten tegelijk, wanneer gaan we nu eindelijk eens prioriteiten stellen?”.

Waar komt dit vandaan? En waarom verandert het niet? We zouden toch moeten samenwerken om dezelfde einddoelen te bereiken? Temeer omdat we hetzelfde belang dienen, namelijk dat van de organisatie. Vooral grote organisaties hebben een keur aan regels om af te stemmen tussen de verschillende disciplines. Het doel is om het bedrijfsbelang optimaal te dienen. Maar te ver doorgevoerde regels worden ‘paarse krokodillen’ en veroorzaken juist grote problemen.

Onze stelling is dat het probleem bij afstemming tussen disciplines niet primair in regels en procedures schuilt. De crux ligt in de persoonlijke laag van stakeholders. Denk aan blinde vlekken, onvoldoende ontwikkelde competenties en te weinig gevoeld gezamenlijk belang. Zelfs als de ondersteunende processen niet volwassen genoeg zijn om beide partijen tot elkaar te brengen, kun je dit overbruggen met de juiste persoonlijke competenties.

Competentieanalyse

Wij hebben een analyse gemaakt van veelvoorkomende competenties van projectmanagers en IT-beheerders. Daarvoor hebben we het kernkwadrant van Daniel Ofman gebruikt, dat de samenhang beschrijft tussen kwaliteit (het tegenovergestelde van allergie), valkuil (te veel van kwaliteit), uitdaging (tegenovergestelde van valkuil) en allergie (te veel van uitdaging).^{*} Ook in de relatie tussen twee personen is dit te gebruiken, door de valkuil van de een op de allergie van de ander te leggen (het zogenoemde dubbelkwadrant).

Diagram 1 toont een voorbeeld van twee kernkwadranten die samen een dubbelkwadrant vormen. Het betreft hier een IT- manager en een IT-leverancier. De IT-manager moet van zijn baas goed letten op het budget en niet onnodig geld uitgeven. De IT-leverancier wordt elk jaar afgerekend op zijn target. Hij probeert dus zo veel mogelijk te verkopen om een goede marge te scoren.

Drie veelvoorkomende dubbelkwadranten tussen projectleiders en IT-beheerders zien eruit zoals diagrammen 2, 3 en 4. In diagram 2 is te zien hoe de operationele insteek van de beheerder tegen de tactische insteek van de projectleider ingaat.

		IT-manager	
		Kwaliteit (tegenovergestelde van allergie) Op budget letten.	Valkuil (te veel van kwaliteit) Goedkoop is duurkoop.
IT-leverancier	Kwaliteit Snel scoren.	Valkuil/allergie (te veel van uitdaging) (Klant laten) smijten met geld.	Uitdaging (tegenovergestelde van valkuil) Kopen wanneer nodig, maar bewust investeren in kwaliteit.
	Allergie Veel praten, niets verkopen.	Uitdaging Langetermijnklantrelatie opbouwen	

Diagram 1

		IT-beheerder	
		Kwaliteit Gericht op nu.	Valkuil Reactief, afwachtend m.b.t. innovatie.
Projectleider	Kwaliteit Toekomstgericht. Bewaken grote lijnen.	Valkuil/allergie Geen aandacht voor details/ nu.	Uitdaging Proactief, initiatief nemen m.b.t. innovatie.
	Allergie Verzanden in details.	Uitdaging Balans in aandacht voor details en grote lijnen, nu en in de toekomst.	

Diagram 2

Een voorbeeld. Bij een middelgrote overheidsorganisatie werd een project uitgevoerd om een nieuw HR-systeem te implementeren. Het projectteam stelde een conversieplan op. Toen de beheerders van het HR-systeem hiervan hoorden, was hun eerste reactie: "Wij hadden allang bedacht wat er allemaal moet gebeuren tijdens de conversie." Vanuit het project was de reactie daarop: "Wij gaan op dit moment nog niet converteren, dus de detailinvulling waar jullie het over hebben is nog niet nodig." Hoewel objectief iets te zeggen is voor beide uitspraken, leidden ze tot een onderling gevoel van onbehagen. De beheerders dachten: zie je wel, zij staan helemaal niet open voor de details, dus dit project is een accident waiting to happen. Aan de andere kant dacht het projectteam: zie je wel, zij zijn alleen maar operationeel bezig, we moeten hen alleen betrekken als het echt niet anders kan. Een sterk staaltje wij-zijdenken. Pas later ontstond het besef dat ze elkaar nodig hadden en ontstond er vertrouwen.

Diagram 3 laat zien hoe de focus op stabiliteit van de IT-beheerder in contrast staat met de plannings- en budgetgerichtheid van de projectleider.

Projectleider	IT-beheerder	
	Kwaliteit Stabiliteitsgericht.	Valkuil Sterk vasthouden aan huidige situatie. Geen wijzigingen.
	Valkuil/allergie Budget/planning doel op zich. Innoveren ten koste van stabiliteit.	Uitdaging Responsief. Openstaan voor changes.
Allergie Kwaliteit is doel op zich. Te pas en te onpas meer tijd/geld vragen.	Uitdaging Sturen op acceptatie van de IT-beheerder. Tijdig escaleren.	

Diagram 3

Projectleider	IT-beheerder	
	Kwaliteit Gericht op IT-dienstresultaat.	Valkuil Vergeeten waar IT het voor doet. Niet verder kijken dan IT-resultaat van dienst.
	Valkuil/allergie Klantgezucht. Te veel met business bezig.	Uitdaging Begrijpen waar IT het voor doet.
Allergie Te IT-gericht	Uitdaging IT-gericht, begrip voor IT.	

Diagram 4

Toen bij de implementatie van het HR-systeem een conversieplan was opgesteld en de beheerders daarop reageerden, was tussen de regels door ook merkbaar hoe beheerders de systemen bekijken: als iets waaraan je niet moet 'klooien' omdat er dan dingen gebeuren. De verandering als bedreiging dus. Dat terwijl het doorvoeren van een verandering nu juist de bestaansreden van het project was.

Diagram 4 ten slotte toont klantfocus (projectleider) versus IT-dienstoffocus (IT-beheerder).

Vóór de implementatie van het HR-systeem was verschillende malen de SLA ter discussie gesteld. Gewenste wijzigingen van de business in de afspraken waren meerdere keren door de beheerders afgeketst. Er werd over en weer gewezen. De beheerders wilden geen aanpassingen vanwege het verleden: toen werd de SLA zeer regelmatig aangepast, met als gevolg inefficiëntie en onduidelijkheid. De business voelde zich niet serieus genomen door deze 'in beton gegoten' SLA. Via het project werd getracht alsnog de gewenste aanpassingen mee te nemen, waarbij de projectleider de business vertegenwoordigde. Hoewel het nu wel lukte, veranderde er niets in de samenwerking tussen de beheerders en de business.

De kloof overbruggen

Uit de diagrammen blijkt dat onbekendheid met elkaars werkwijze en doelen een struikelblok is. Ook niet in staat zijn zich te verplaatsen in de rol van de ander is een obstakel. Hoe is de kloof te overbruggen?

Begrijp elkaars werkwijze

Een voorwaarde om elkaars manier van aanpak te leren kennen is dat de werkwijze is beschreven in begrijpelijke termen, ook voor zijdelings betrokkenen. Standaarden zijn daarbij een hulpmiddel: zij vormen een basis, zodat kan worden volstaan met het documenteren van de aanpassingen voor deze organisatie/dit project. Daarnaast: hoe eerder de beheerorganisatie aanhaakt bij de innovatie, hoe beter. De beheerorganisatie is een van de stakeholders bij het project en dient die rol ook als zodanig naar zich toe te trekken. Procedures, bijvoorbeeld op het gebied van overdracht, zijn input bij het maken van een projectplan. Dit voorkomt onaangename verrassingen tijdens de uitvoering van het project.

Tijdens de implementatie van het HR-systeem leerde men elkaars werkwijze kennen doordat er gaandeweg steeds meer medewerkers van de P&O- en ICT-afdeling bij werden betrokken. Aanvankelijk bestond het projectteam louter uit extern ingehuurde medewerkers. De interne medewerkers voerden eerst alleen uit, maar werkten later ook mee aan het maken van plannen, het behandelen van issues en zelfs het nemen van besluiten.

Wees constructief kritisch

Komen er vragen in je op tijdens het kennismaken: stel ze meteen. Het kan gaan om vragen ter verduidelijking en om waaromvragen. Een procedure met een onbekend doel wordt al snel ervaren als nutteloze bureaucratie, met als gevolg frustratie. Andersom is het belangrijk om kritiek van de buitenwereld op waarde te schatten. Inhoudelijke kennis helpt hierbij, maar kan ook blikvernauwend werken. Nieuwe inzichten kunnen onverwachte verbeterkansen opleveren.

Voor en tijdens de implementatie van het HR-systeem werd de waaromvraag nauwelijks gesteld. Werd deze wel gesteld, dan was er aanvankelijk verbazing. Daarna luidde het antwoord vaak: "Omdat het zo afgesproken is." "Waarom?" was na een tijdje geen vraag meer, maar een uitroep van vertwijfeling. Dit deed het onderlinge vertrouwen geen goed.

Benut elkaars kwaliteiten

Voor een project is de beheerorganisatie maar een van de (vele) stakeholders. Daartegenover staat dat voor een beheerorganisatie dit project een van vele is. Koester de 'kampioenen' die met de voeten in beide werelden staan: zij zijn in staat het project te verbinden met de lijnorganisatie. Daarmee overbruggen zij de kloof tussen deze twee werelden. Zorg daarnaast voor face-to-facecontact, een goed begin om vertrouwen op te bouwen en een basis te creëren voor samenwerking. Uiteindelijk is zo de aandacht voor verschillende belangen, de balans tussen grote lijn en details, optimaal geborgd.

Doordat gaandeweg steeds meer medewerkers van de P&O- en ICT-afdeling bij het project werden betrokken, doken er ook andere kwaliteiten op. De medewerkers van de P&O-afdeling waren een linking

pin tussen de toekomstige gebruikers en het project. De projectmanager zette hen daarvoor in en verbeterde daarmee het stakeholdermanagement. Anderzijds was de projectleider er goed in de organisatie een spiegel voor te houden. De beheerafdeling had er belang bij dat de organisatie nu eens door iemand anders werd geconfronteerd met het onvermogen om knopen door te hakken.

Maak besluitvorming helder

Vaak is een verzameling wijzigingsverzoeken de basis van besluitvorming in de uitwisseling tussen project en beheerorganisatie. Een gevaar hiervan is dat het project door de beheerorganisatie alleen wordt begrepen op het gefragmenteerde niveau van wijzigingsverzoeken. Bij projecten ontstaat vaak een strijd over wie beslist: de project- of de beheerorganisatie? De vraag in deze situatie is eigenlijk of de tijdelijke projectorganisatie voldoende aansluit bij de permanente lijnorganisatie. Ook moet duidelijk zijn aan wie wordt gerapporteerd en geëscaleerd. Cultiveer het besef van een gezamenlijk belang.

In het voorbeeldproject werd dit geborgd door te zorgen dat relevante standaarden en andere eisen vanuit de beheerorganisatie vooraf bekend waren. Individuele wijzigingsverzoeken konden daardoor zonder veel vertraging worden goedgekeurd door de ICT-afdeling. Van niet te onderschatten belang hierbij was dat standaarden en eisen goed begrepen werden vanuit het project, onder meer doordat ze waren toegelicht door medewerkers van de ICT-afdeling.

Zorg dat projecten bekend zijn

Het is belangrijk dat projecten vooraf bekend zijn bij de beheerorganisatie. Dit kan door ze op te nemen in plannen op tactisch en strategisch niveau. Er moet een balans zijn tussen aandacht voor de toekomst en voor het nu. Beheerorganisaties en projecten dienen het belang van de klant, maar laat 'klantgericht' niet doorschieten in 'klantgezwicht'. Wat is de gewenste kwaliteit en wat mag dat kosten?

Duidelijkheid over besluitvorming is er alleen na afstemming. En afstemming kan er alleen zijn als de partijen elkaar kennen. Bij het voorbeeldproject werd het project getrokken vanuit de business. Pas na de initiële beeldvorming werd op het juiste niveau contact gemaakt met de ICT-afdeling. Tijdens de eerste bijeenkomst moest men elkaar even vinden, maar daarna waren de spreekwoordelijke neuzen gericht.

Houd de verandering bij jezelf

De eerste stap in het slechten van de vete tussen projectmanagement en IT-servicemanagement is bewustwording. De volgende stap is ermee aan de slag gaan. Wil je je uitdagingen omzetten in resultaat, dan is coaching een nuttig instrument. Dit geldt voor zowel IT-beheerders als projectleiders. Maar houd de verandering vooral bij jezelf. Dit artikel is niet bedoeld om de andere partij er fijntjes op te wijzen waar háár valkuilen en uitdagingen liggen. Zo werkt het helaas niet bij persoonlijke verandering. Mensen willen graag veranderen, maar niet veranderd worden. Gebruik dit artikel dan ook vooral voor de broodnodige zelfreflectie en -ontplooiing!

Stefan van der Leede en Jeroen Moolhuijsen zijn beiden consultant en trainer bij KPN Consulting.

Referentie: * Daniel Ofman: Kernkwadrantenboekje, Uitgeverij Scriptum.