

Project geslaagd of mislukt: wie zegt dat?

Het lijkt zo'n simpele vraag: is het project geslaagd of mislukt? Meestal krijg je als antwoord: is het binnen tijd en budget opgeleverd? Zo ja, dan geslaagd. In mijn ogen is dit een zeer en zelfs te beperkte kijk op deze vraag. Om de vraag goed te beantwoorden is nodig te weten wie de vraag stelt en wat zijn of haar bedoeling of verwachting was met het project.

Wie

Onze kijk op projecten wordt beïnvloed door de rol die we spelen in of bij een project. Het geeft altijd een bepaalde blik gebaseerd vanuit onze achtergrond, ervaring en expertise van de rol die we bekleden. De volgende rollen kunnen hierbij onderscheiden worden:

1. Business (demand): degenen die de eisen en wensen bepalen voor het product en/of diensten die het project moet gaan leveren.
2. Architect (architect): degenen die oplossingen bedenken en ontwerpen.
3. Leveranciers (delivery-supply): degenen die gekozen oplossing detailleren, bouwen en implementeren.
4. User: de gebruiker die het opgeleverde product gebruikt, waarmee als het goed is de doelstellingen worden behaald.
5. Investeerder (funder): degenen die tot de partij horen die de investering doet en goedkeurt voor het project.
6. Programma/Project managers (programme/project manager): degenen die leiding geven aan uitvoering van het project.

Elk van de rollen heeft zijn eigen verwachtingen en doelen en hierbij zijn 4 invalshoeken te onderscheiden:

1. Inhoud: wat wordt gemaakt, met welke doelstelling en te verwachte resultaten
2. Mensen: wat is tevredenheid, motivatie en draagvlak bij alle betrokkenen in welke rol dan ook
3. Beheersing: hoe en onder welke condities en criteria vindt de levering plaats
4. Besluitvorming: worden de goede besluiten goed genomen

Deze 6 rollen met deze 4 invalshoeken leveren 24 criteria voor succes of falen, zoals hieronder in schema is gezet.

stakeholder	create is it true	communicate is it inspiring	control is it feasible	choose is it well decided
demand do I get what I need or want	coverage required functionalities with required performance	user acceptance, customer satisfaction	according time to market constraints	proper justification decision based on costs and benefits
architect does the solution covers the needs now and in future	solution compliant with architecture vision and roadmap	recognized excellence, state of the art	fit in time lines of architectural roadmap	proper solution decision with advantageous life cycle management costs
supply do we deliver required functionalities	delivery agreed functionalities	pride on what is delivered, defect free and robust	within boundaries of promised timelines, costs and quality	proper delivery decision
user do we get needed functionalities	my job can be done properly with delivered functionalities	functionalities complete and easy to use	functionalities delivered bug free and with adequate training	proper decision on acceptance
funder does it bring value I want to pay for	delivered benefits	cooperation all involved, market response	according investment scheme	proper business case based funding decisions
P&PM'er am I loyal to myself, to my funder and to my other stakeholders	as business & IT consultant did we uncover the truth and did we let bring forward the right COPAFITH deliverables	as change manager did we achieve the necessary alignment with all the necessary to be involved parties	as delivery process manager did we control delivery without surprises	as decision facilitator did we assure sound balanced decision making
maturity	create knowledge maturity	communicate behavioural maturity	control process maturity	choose management maturity

Het is mijn ervaring, dat het nooit over dit hele veld eenzelfde oordeel is wat betreft slagen of falen. In ene geval werd door senior management vanuit supply geroepen: wat een succes!, maar project was alleen binnen tijd en budget opgeleverd, maar gebruikers waren zeer ontevreden en funder klaagde dat het rendement op zijn investering veel te laag was. Of er werd gezegd bij een gestopt project: wat een mislukking!, maar funder en demand waren blij, want door veranderende omstandigheden was doorgaan een slechtere beslissing dan doorgaan.

Zo kan je vele situaties zien als je goed kijkt, waarin slagen of falen dicht bij elkaar kan liggen en het onderscheid flinterdun.

Ook hier gaat het er dus om: do you see clearly.

Paul PM Witteman

