

HELP, IK ZIT IN DE STUURGROEP!

De manager als heilige graal voor projectsucces

Jan Postema

Veel managers worden vroeg of laat gevraagd zitting te nemen in de stuurgroep van een project. In tegenstelling tot wat velen denken is dat geen vrijblijvende bezigheid. De stuurgroep is essentieel voor een project en daarmee de rolvervulling door de leden ervan. In dit artikel laten we zien wat die verantwoordelijkheden zijn. We geven ook het belang aan van een goede rolvervulling voor het welslagen van een project. De manager is daarin, anders dan wel gedacht wordt, van cruciaal belang.

Vroeg of laat worden managers gevraagd deel te nemen aan een projectstuurgroep. Het is daarom belangrijk dat zij weten wat het belang is van de manier waarop zij hun rol daarin vervullen. Dat is namelijk cruciaal voor het welslagen van projecten. De Chaos-rapporten van de Standish Group laten dat steeds weer zien. Ondersteuning door het management staat dan ook steevast in de top 5 of zelfs top 3 van kritische succesfactoren voor projectsucces. Desondanks is er maar weinig expliciete aandacht voor het functioneren van het management binnen projecten. We gaan ervan uit dat iedere manager weet wat er van hem wordt verwacht. Ten onrechte. Een laissez-fairehouding voortkomend uit onwetendheid, heeft haar weerslag op het projectteam, wordt snel opgepakt door de functionele organisatie en pakt uiteraard verwoestend uit voor succes van het project. Met name in ICT-projecten wordt managementondersteuning vormgegeven middels stuurgroepen. Daarmee wordt een antagonisme overbrugd dat werd geïntroduceerd met de komst van de matrixorganisatie. Met de

groeïende inzet van projectmanagement na ongeveer 1960 kwamen functionele managers en projectmedewerkers tegenover elkaar te staan. Projecten vormen allengs een extra laag over de functionele organisatie heen. Onduidelijkheden en conflicten werden geïntroduceerd, projecten werden gepolitiseerd. En zo ontstond de noodzaak tot betere afstemming tussen beide.

De projectstuurgroep wordt dan ook steeds meer het geëigende podium waar die afstemming plaatsvindt. Hij wordt daarmee een van de meest essentiële elementen in de besturing van projecten. Daarin wordt projectondersteuning door het management vormgegeven ... of niet. Het gedrag van managers bepaalt dus vaak de kans op succes van een project. Het steunen van een project wordt daardoor ook afhankelijk van een delicate balanceertruc tussen allerlei belangen waarmee een manager te maken heeft.

De rol van de stuurgroep

De rol van de stuurgroep is in essentie eigenlijk heel eenvoudig. Hij bestuurt het project

Het gedrag van manager bepaalt de kans op succes van een project

gedurende alle fases die een project doorloopt. De projectmanager daarentegen richt zich op de dagelijkse 'operatie' binnen het project. De stuurgroep voorziet een project van de noodzakelijke, hiërarchische macht binnen de organisatie. Hij acteert als opdrachtgever en wordt aangesproken op het succes van het project.

De stuurgroep doet dat door het versterken van de cohesie tussen de deelnemende partijen. Dat is nog belangrijker wanneer klant en leverancier verschillende organisaties zijn. De stuurgroep is bij uitstek het verbindend element tussen (lijn)organisatie en project. Daarbij staat de stuurgroep een aantal middelen ter beschikking (zie figuur 1).

De stuurgroepleden moeten dus voldoende mandaat hebben. Zonder dat kunnen ze hun verantwoordelijkheid voor het project niet

waarmaken. Een manager die steeds weer in de hiërarchie goedkeuring moet gaan zoeken, zit het project in de weg.

Niet elke stuurgroep stuurt

We zien dan ook ineffektieve en inefficiënte stuurgroepen die een project eerder tot last dan tot nut zijn. Oorzaak is het karakter van stuurgroepen. Bij nadere beschouwing zien we verschillende verschijningsvormen die alle als stuurgroep worden aangeduid (figuur 2). Alleen de *Stuurgroep* (5) stuurt en acteert als de opdrachtgever van de projectmanager. Door die verwarring worden echter valse verwachtingen gewekt. Met name vanuit Engelstalige teksten wordt die onduidelijkheid gevoed. De ISO 21500-richtlijn zegt bijvoorbeeld dat de stuurgroep:

... contributes to the project by providing senior level guidance to the project.¹

Guidance kan echter vertaald worden met zowel adviseren, het verlenen van ondersteuning, als met controleren. Het blijft afhankelijk van de context met welke verschijningsvorm we uiteindelijk te maken hebben. Drie van de vier andere groepen (1, 2 en 3) vallen onder het kopje *Begeleiden*. Die kunnen echter wel degelijk een actieve, positieve rol spelen in een project. Daarentegen is de *Belangengroep* (4) bij uitstek inactief en kan zelfs contraproductief blijken, met name wanneer deze zich opstelt als de facto stuurgroep, maar zonder mandaat en de verantwoordelijkheden op zich te nemen. Als de

Stelt grenzen vast voor project	Stelt de grenzen vast waarbinnen het project kan bewegen, bepaalt de doelen en de controlemechanismen die gebruik gaan worden.
Neemt overbodige stress weg	Door de visie van het project actief uit te dragen naar de organisatie creëert de stuurgroep de noodzakelijke veiligheid, dat wil zeggen de afwezigheid van angst voor repercussies wanneer keuzes onverhoopt verkeerd uitvallen. Deze stressreductie bij de projectteamleden leidt weer tot betere prestaties van het team.
Creëert 'sense of urgency' bij betrokkenen	Schept <i>sense of urgency</i> bij alle betrokkenen door hen bij het project te betrekken en de visie van het project actief uit te dragen.
Levert rugdekking aan project	De stuurgroep levert de projectmanager ook rugdekking in geval van bijvoorbeeld organisatorische problemen.

Figuur 1. Overzicht van te dienste staande middelen

stuurgroep niet stuurt is het dan ook beter om de benaming stuurgroep maar helemaal niet te gebruiken.

De rollen binnen de stuurgroep

Het is dan ook goed om te kijken naar de werkelijke rol van de leden van een stuurgroep. Stuurgroepen zijn typisch in het leven geroepen om juist de gebruikers te betrekken bij ICT-projecten. Van oudsher waren de opdrachtgever en de IT-afdeling al betrokken. PRINCE2™ heeft dat vertaald in het driemanschap *Executive*, *Senior Supplier* en *Senior User*. Andere methoden hebben vergelijkbare rolverdelingen. Binnen hun eigen domein zijn ze allen sponsor van het project. Door de projectvisie actief uit te dragen creëren zij een gedeelde aansprakelijkheid voor het project.

Door lijnmanagers invloed te geven op bijvoorbeeld de planning of de oplossingsrichtingen van een project wordt gedeelde aansprakelijkheid min of meer stilzwijgend opgelegd. Daarmee wordt de functionele organisatie mede aansprakelijk voor het projectresultaat.

De opdrachtgever

De opdrachtgever is het meest betrokken bij het project. De andere leden van de stuurgroep leggen aan hem verantwoording af. Hij is immers de voorzitter. Hij fourneert fondsen en heeft het meeste belang bij het project. Hij loopt ook de grootste kans in een voor de hand liggende valkuil te lopen. Hij kan in de verleiding komen zich met de dagelijkse aansturing van het project bezig te gaan houden. Hij ondergraaft daarmee echter de autoriteit van de projectmanager. En dat niet alleen binnen het team, maar juist ook binnen de functionele organisatie. Vanaf dat moment loopt de stuurgroep als geheel de projectmanager voor de voeten. De leden van de stuurgroep doen er goed aan enige afstand te bewaren en de projectmanager voldoende autonomie te geven. Daarbij speelt vertrouwen een grote rol; het is iets wat vooraf geïnvesteerd wordt. Daarmee stelt de opdrachtgever zich bijzonder kwetsbaar op en de projectmanager dient zich daarvan bewust te zijn.

Een project brengt doorgaans veranderingen teweeg. De opdrachtgever is er de advocaat van binnen de organisatie. Hoewel die veran-

	Type	Omschrijving	Karakter
1	Adviesgroep	Hierop kan een beroep worden gedaan wanneer het project advies wenst op bijvoorbeeld technisch of organisatorisch terrein.	Reactief
2	Raadgevende groep	Deze assisteert de projectmanager in woord en daad. Leden van een dergelijke groep zijn vaak actief betrokken bij de uitvoering van een project.	Actief, voert uit
3	Klankbordgroep	Wordt gebruikt door de opdrachtgever om ideeën uit te wisselen, 'ballonnetjes op te laten' of draagvlak te creëren voor het project.	Reactief
4	Belangengroep	De leden hiervan bewaken vooral hun (eigen) belangen; het project komt voor hen op de tweede plaats.	Inactief, inert
5	Stuurgroep	Acteert als opdrachtgever voor het project.	Actief, stuurt

Figuur 2. Vormen van stuurgroepen

De stuurgroep is bij uitstek het verbindend element tussen (lijn)-organisatie en project

deringen voor de organisatie als zodanig voordelig zullen zijn, kunnen ze voor bepaalde bedrijfsonderdelen of zelfs individuen nadelig uitpakken. De opdrachtgever vrijwaart het project van de eventueel daaruit voortvloeiende weerstanden. Niet voor niets wordt dan ook wel geconstateerd dat de rol van de opdrachtgever typisch een politieke rol is.

De leverancier

De *Senior Supplier* op zijn beurt creëert binnen de leverende organisatie het bewustzijn dat leveren van de resultaten een gedeelde verantwoordelijkheid is. Het betrekken van lijnmanagers – lees: erkenning van hun autoriteit – bij bijvoorbeeld de planning van het project is daarbij het uitgelezen instrument. Zo wordt voorkomen dat onrealistisch strakke planningen of ondoenlijke oplossingen worden opgedrongen aan de organisatie. Zo ondersteunt de *Supplier* de projectmanager binnen de 'delivery'-organisatie.

Type	Omschrijving
Opzettelijk achterhouden van informatie	Het opzettelijk achterhouden van ideeën, informatie en meningen voor de stuurgroep en/of de projectmanager.
Organisatorische stilte	Medewerkers hebben gedeelde verwachtingen v.w.b. de risico's dan wel nutteloosheid van vrijuit spreken.
Misvorming van communicatie	Misleidende, onvolledige of incomplete informatie wordt verspreid naar het (hogere) management.
Ongerstheid m.b.t. effect communicatie	Angst voor werkelijke of veronderstelde repercussies van communicatie, zoals die leeft bij medewerkers.
Stiltespiraal	De neiging om meningen te delen wordt beïnvloed door wat mensen zien als het heersende 'klimaat'.
Kritiek gericht op hogere echelons	Angst voor veronderstelde repercussies beïnvloedt iemands neiging om kritiek te uiten naar/op (hogere) management.
'Likken' naar boven	Gedrag gericht op het onderhouden van relaties met managers.

Figuur 3. Het MUM-effect (ontleend aan Perkins, 'Conceptualizing defensive silence')

In veel gevallen is de leverancier een externe organisatie. Die vertegenwoordiger dient er zich bewust van te zijn dat er van hem een actieve bijdrage verwacht wordt. Hij wordt door de opdrachtgever aangesproken op zijn bijdrage en dient zijn zaken binnen de eigen organisatie op orde te hebben. De *Supplier* dient het mandaat en het gewicht te hebben om in zijn eigen organisatie dingen voor elkaar te krijgen.

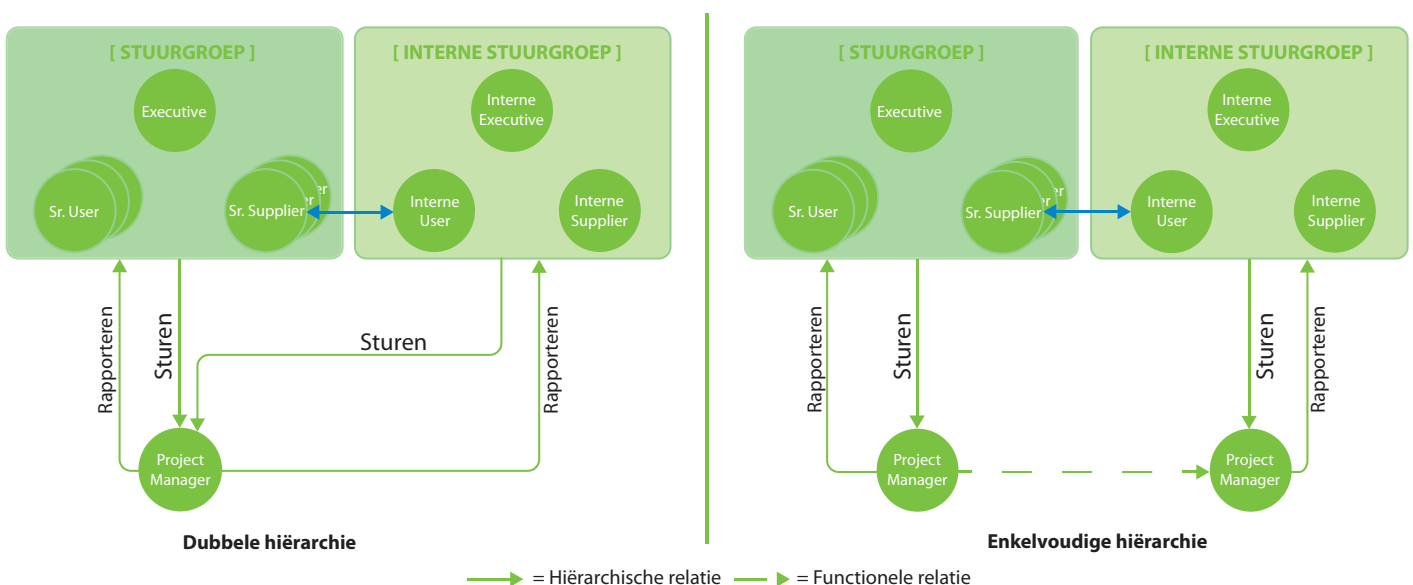
De gebruiker

De 'Dritte im Bunde' is de *Senior User*. Deze rol is typisch in het leven geroepen als tegenwicht tegen de overheersende rol van IT-afdelingen en -organisaties in met name

ICT-projecten. Intussen is de *Senior User* wel degene die de vruchten plukt van hetgeen het project op gaat leveren. Hij is er ook voor verantwoordelijk dat de gebruikersorganisatie zijn bijdrage levert aan het project, bijvoorbeeld tijdens testen of analyse. Ook hij dient voldoende mandaat en impact te hebben.

Bedreigingen

Het spreekt vanzelf dat projectmanager en stuurgroep goed moeten samenwerken. Maar dat wordt voortdurend bedreigd. Wellicht de grootste bedreiging komt voort uit 'agenda's' en gedrag. Intriganten hebben



Figuur 4. Interne en externe stuurgroep

Aanbeveling	Omschrijving
Werk samen	Stuurgroep en projectmanager moeten samenwerken. Ze moeten het eens zijn over de manieren waarop ze onderling communiceren, over de technieken en middelen die ze daarvoor gebruiken. Hetzelfde geldt voor de communicatie 'naar buiten'.
Ondergraaf autoriteit projectmanager niet	Om het projectsucces niet in gevaar te brengen én om zelf effectief te kunnen blijven, moet de stuurgroep ervoor waken de autoriteit van de projectmanager te ondergraven. Daarmee wordt het projectteam gedestabiliseerd en daardoor het resultaat in de waagschaal gesteld. Dit risico ontstaat typisch wanneer stuurgroepleden zich gaan bemoeien met de dagelijkse operatie binnen het project.
Bereid managers voor op hun rol in projecten	Om stuurgroepleden hun werk goed te laten doen, dienen organisaties aandacht te besteden aan de voorbereiding van potentiële stuurgroepleden op hun rol. En met name de rol van projectsponsor moet geaccepteerd worden en getraind.
Selecteer op kwaliteit en impact	De organisatie dient bekend te zijn met de rollen en verantwoordelijkheden van stuurgroepleden. Dat houdt ook in dat die laatsten gekozen moeten worden op grond van hun kwaliteit en mandaat, meer dan op hun functie of hun veronderstelde belang bij het project.
Wees geen verkoper	In het bijzonder degenen die als 'Senior Supplier' acteren in een stuurgroep en afkomstig zijn van een consultancy- of adviesbedrijf moeten ervoor waken zich als verkoper te gaan opstellen. Dat gaat ten koste van het project.
Houd gezonde afstand tot het project	Leden van de stuurgroep dienen ervoor te waken te veel betrokken te worden in het project. Daardoor lopen ze het risico taken en verantwoordelijkheden van de projectmanager naar zich toe te trekken.
Bepaal vooraf het karakter van de stuurgroep	Het karakter van de beoogde stuurgroep moet vooraf worden bepaald. 'Stuur' de groep niet, noem het dan geen stuurgroep en wijs een eenduidige opdrachtgever aan.
Projecten behoren bij je dagelijkse werk	Management moet ervan doordrongen zijn dat het monitoren van projecten onderdeel is van hun gewone werk.

Figuur 5. Aanbevelingen voor managers

een desastreus effect op het onderlinge vertrouwen binnen een project. Mensen met (te) grote ego's laten anderen vrijwel geen ruimte en stellen hun eigen belang boven dat van de organisatie. De stille tegenstanders zijn een meester in vertragen en voorkomen daarmee dat er beslissingen worden genomen. Typisch daarvoor zijn het niet reageren op vragen, stukken niet lezen, afspraken afzeggen, of erger nog: onaangekondigd niet komen opdagen. Zo schuiven ze zaken steeds verder naar voren. Het is aan de opdrachtgever als voorzitter van de stuurgroep om daartegen op te treden.

Een andere bedreiging is het achterhouden of vervormen van informatie – het *MUM-effect* – door de projectmanager (zie figuur 3). De betekenis van die informatie voor het project doet daarbij nauwelijks ter zake. Wanneer

het MUM-effect optreedt, is de uitgewisselde informatie echter fout, incompleet en soms zelfs ronduit misleidend. Dat hindert de stuurgroep uiteraard in zijn functioneren.

Er is een relatie geconstateerd tussen het veronderstelde, mogelijk bestraffend optreden door de opdrachtgever – de stuurgroep – en de bereidheid van de projectmanager om slecht nieuws te delen. Door ook hier een vertrouwde omgeving te creëren bevordert de stuurgroep zelf de bereidheid bij de projectmanager zich kwetsbaar op te stellen, opdat álle informatie gedeeld wordt.

Hoeveel stuurgroepen?

Met name wanneer de leverancier extern is, zien we dat binnen de externe organisatie een tweede, interne stuurgroep wordt ingericht. De projectmanager wordt veronder-

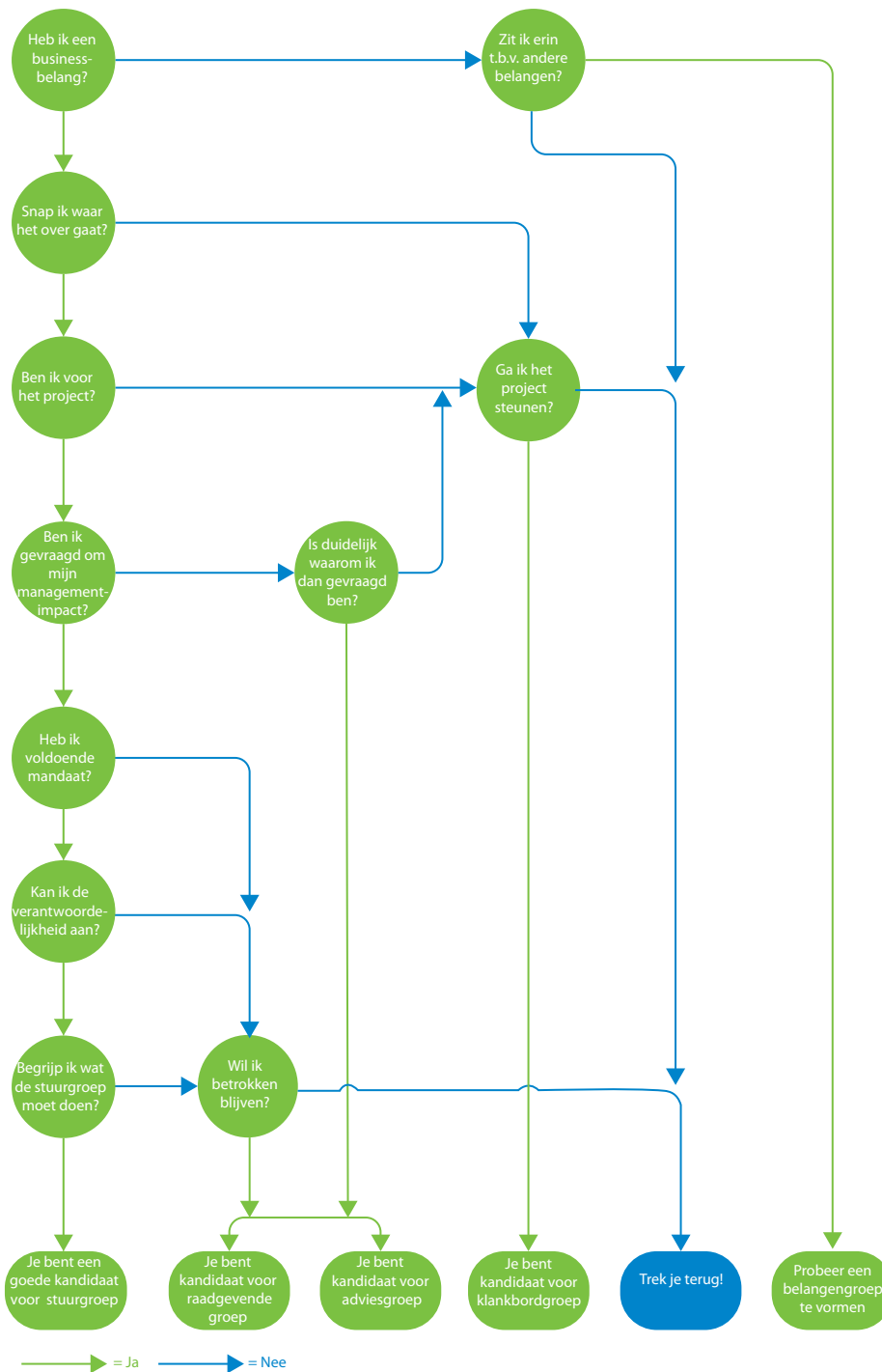
steld ook daaraan te rapporteren. Daarmee heeft de projectmanager twee opdrachtgevers, wat strijdig is met het adagium 'unity of command'. Deze interne stuurgroep heeft echter niet zozeer het projectbelang voor ogen, als wel het (commerciële) belang van de eigen organisatie. Wanneer de projectmanager daarnaast nog afkomstig is uit de leverende organisatie zelf, zijn een of meer leden van de interne stuurgroep vaak ook nog (indirect) manager van de projectmanager. En dan heeft de laatste een loyaliteitsprobleem.

De voor de hand liggende fout die hier wordt gemaakt, is dat de *Supplier* in de projectstuurgroep bij de klant niet deel uitmaakt van de interne stuurgroep. Het scheppen van gedeelde aansprakelijkheid bij de leverancier ligt dan niet meer in de hand van de *Supplier*. Deze taak wordt dan gedelegeerd aan iemand die uit de aard van de interne stuurgroep een ander belang dient.

De *Senior Supplier* is intern evenwel degene die de vruchten plukt van het project en daarmee is intern een rol als *Senior User* het meest voor de hand liggend. Daarmee wordt ook voorkomen dat de projectmanager te maken krijgt met een dubbele hiërarchie. Wanneer twee stuurgroepen de projectmanager aansturen, kan dat tot tegenstrijdigheden leiden en daarmee tot conflicten. In figuur 4 is dat 'opgelost' door intern een projectmanager aan te stellen die door de interne stuurgroep wordt aangestuurd, waarbij er een functionele relatie ontstaat tussen beide projectmanagers.

Tot slot

De rolvulling binnen een stuurgroep is onverenigbaar met de *laissez-faire* houding die we nogal eens tegenkomen. Die komt vooral tot uiting in veelvuldige afwezigheid tijdens vergaderingen, het niet lezen van rapportages of bijvoorbeeld het 'delegeren' van het lidmaatschap aan anderen, bij voorkeur de projectmanager. Daarmee komt de legitimiteit van het project binnen de functionele organisatie in het gedrang. En dat wordt snel opgepakt door de functionele organisatie, die haar houding ten



Figuur 6. 'Uitvraagscript' voor stuurgroepleden

opzichte van het project navenant aanpast. Voor de projectmanager zijn het signalen dat de stuurgroep als het erop aankomt niets voor hem zal betekenen. De primaire rol van de stuurgroep is daarom het faciliteren van de projectmanager om de verwachte resultaten te behalen.

Daartoe monitort de stuurgroep het project met het belang van de organisatie voor ogen. De stuurgroep is een forum dat beslissingen neemt op strategisch niveau. Hij ruimt obstakels voor het project uit de weg en lost problemen op die gaandeweg ontstaan. De aanbevelingen in figuur 5 kunnen

stuurgroepleden helpen de noodzakelijk focus te behouden.

En voorts: ben je gevraagd voor een stuurgroep? Kijk dan in de spiegel en stel jezelf de vragen weergegeven in figuur 6. Zo voorkom je dat je het project in de weg zit en kun je jezelf frustraties besparen (tenzij je er natuurlijk juist op uit bent, om het project in de wielen te rijden). De opdrachtgever kan die vragen ook stellen bij mogelijke kandidaten.

Ga niet op zoek naar de heilige graal voor projectsucces; je bent die heilige graal. Het lidmaatschap van een stuurgroep is niet vrijblijvend. Er wordt werkelijk iets van je verwacht!

Noot

1. Guidance on Project Management, 12.

Literatuur

Er bestaat veel literatuur waarin stuurgroepen – terloops – worden genoemd. Hieronder enkele titels; naar sommige wordt in de tekst verwezen.

- Hedeman, B., G. Vis van Heemst en H. Frederiksz, *Projectmanagement op basis van PRINCE2™*, Editie 2009, Van Haren Publishing, 2010.
- Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- Mintzberg, H., *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, 1983.
- Perkins, D., 'Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication', *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 1 (2014), p. 2-19.
- Postema, J., *De vergruizing voorbij. Het project als verlangen*, 2013.
- Standish Group, *Chaos Summary 2009. The 10 Laws of Chaos*, 2010.
- Standish Group, *Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small*, 2014.
- White, D. en J. Fortune, 'Current practice in project management – an empirical study', *International Journal of Project Management*, 20 (2002), p. 1-11.
- Zandhuis, A. en R. Stellingwerf, *ISO 21500. Guidance on projectmanagement*, Van Haren Publishing, 2013.

Jan Postema is als projectmanagement consultant werkzaam bij KPN Consulting, Business Unit Noord-Oost. Hij heeft ruime ervaring als project- en interim-manager binnen banken en verzekeringsbedrijven, met name in de Benelux. Hij is ook bestuurslid van de Dutch National Research Group (in projectmanagement) van IPMA Nederland. jan.postema@kpn.com