

Verstand en gevoel in een complexe keten

Project- en adviesbureau Technolution in Gouda is gespecialiseerd in technische automatisering. Het ontwikkelde onder meer een gladheidsmeldsysteem voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat en ontwierp onderdelen voor een waferstepper van ASML. Het bedrijf stelt hoge eisen aan zijn medewerkers. Projectmanagers moeten goed kunnen managen, de juiste kennis in huis hebben en kunnen communiceren. 'Communiceren is het moeilijkste dat er bestaat.'

door Wouter Klein Ikkink

Werken met complexe systemen betekent multidisciplinair opereren, zegt Van der Wel: 'We hebben met verschillende soorten bedrijven te maken. We bewaken zaken als het budget en de tijdlijn; daarnaast zijn we betrokken bij de inhoudelijke kant. Onze mensen moeten de juiste technische achtergrond hebben, anders kunnen ze details over het hoofd zien die een project laten vastlopen, bijvoorbeeld wanneer bepaalde componenten in het ontwerp niet leverbaar zijn.' De algemeen directeur van Technolution legt uit dat het niet vanzelfsprekend is dat projectmanagers de juiste knowhow hebben: 'De elektronicasector is wat dat betreft vergelijkbaar met de ict: helaas staan veel managers nogal ver van de technologie af. Het gevolg is dat ze verkeerde beslissingen nemen.' De maakindustrie heeft behoefte aan consultants en managers met inhoudelijke kennis, vindt Van der Wel: 'Maar zie die maar eens te vinden. De schaarste aan goede technici beperkt onze groei. Maar we kiezen liever voor minder groei dan voor minder kwaliteit.'

Empathie

Eén van de taken van Technolution is het goed op elkaar afstemmen van ontwerp en productie. 'Ons motto daarbij is: de juiste betrokkenheid op het juiste moment. We gaan niet vanaf het begin met alle partijen om de tafel zitten, dat is niet efficiënt. Maar een projectmanager moet wel bijvoorbeeld de elektronica producent tijdens de ontwerpfase betrekken. En hij moet affiniteit hebben met techniek, zodat hij begrijpt waar het



Algemeen directeur Jan van der Wel van Technolution: 'Voor goede communicatie heb je zowel kennis als empathisch vermogen nodig.' Foto: Sam Rentmeester/FMAX

over gaat en weet welke vragen hij aan wie moet stellen.' Een projectmanager moet ook zorgen voor een heldere communicatie tussen de partijen en kunnen vooruitdenken. 'Communicatie is het moeilijkste dat er bestaat. Het grootste risico dat wij lopen is dat de klant weet wat hij wil, dat de projectmanager weet wat de klant wil, maar dat die twee dingen toch niet hetzelfde zijn. Voor goede communicatie heb je zowel kennis als empathisch vermogen nodig.' Technolution werkt voor oem'ers en eindgebruikers. Dat zijn twee verschillende takken van sport, zegt Van der Wel: 'Voor eindgebruikers werken we op basis van een functionele specificatie. Daarbij is het voor de projectmanager vooral zaak om in kaart te brengen wat de wensen van de eindgebruikers zijn en hoe hij die met zijn team kan vertalen naar een ontwerp.' Oem'ers willen vaak juist wel de technische specificaties kennen. 'Ze hebben de kennis daarvoor in huis en willen nieuwe software en elektronica graag integreren in hun producten. Oem'ers kunnen ons beoordelen op basis van onze expertise, maar bij eindgebruikers moeten we het vaak vooral van onze reputatie hebben.'

Duur

Het verschil in kennisniveau brengt het risico met zich mee dat de afstand tussen projectmanager en eindgebruiker te groot wordt. 'Bovendien laten eindgebruikers zich nog wel eens verleiden om mee te doen met een hype', meent Van der Wel.

'Dan schaffen ze bijvoorbeeld een softwarepakket aan, omdat ze een mooi verhaal hebben gehoord waar ze niet doorheen kunnen prikken. Vervolgens ontdekken ze dat het pakket niet past bij hun manier van denken en werken.' Goed projectmanagement zorgt voor de juiste focus bij het werk. Hierdoor bespaart dit uiteindelijk meer geld dan het kost, betoogt Van der Wel: 'Twee van onze mensen werkten eens vier maanden voor een klant aan een project met gedegen projectmanagement. Na die vier maanden hadden ze het probleem opgelost. De klant zei toen dat we wel duur waren. Maar voordat onze mensen er werkten, had een ander team twee jaar aan hetzelfde probleem gewerkt en geen oplossing gerealistiseerd. Dan denk ik: wat is duur? Mensen die weinig kosten en in twee jaar tijd je probleem niet oplossen, of twee mensen die meer kosten en de klus in vier maanden klaren?' Er zitten veel verborgen kosten in de keten, legt Van der Wel uit, en dat vergeten bedrijven nog wel eens. 'Dan schrappen ze bijvoorbeeld procentjes van de tarieven of materiaalkosten af, maar houden geen rekening met de efficiëntie in de eigen organisatie. Beslissingen moet je altijd nemen op basis van alle kosten, directe én indirecte. En dat is dus precies wat je bereikt met een projectmanager die zijn vak verstaat.' ●

links

www.technolution.nl