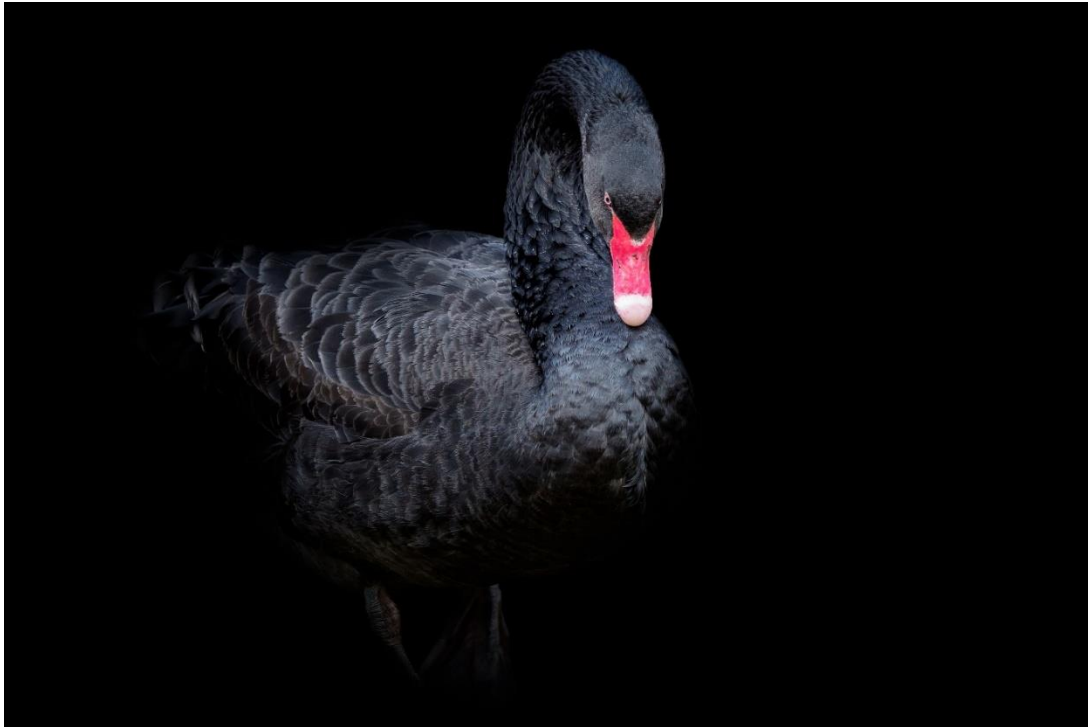


Het coronavirus: een zwarte zwaan ... En wat met mijn project?



HET DUIVELSKWADRANT VAN DE PROJECT MANAGER: TIJD, GELD, SCOPE EN KWALITEIT

Elke professionele project manager kent de Mantra: *“Wat er ook gebeurt, ik zal de projectelementen opleveren, volgens de afgesproken kwaliteit, binnen de afgesproken tijd en binnen de afgesproken kostprijs.”* Dit omvat in één zin waar de focus van elke project manager moet liggen.

Dat is allemaal perfect mogelijk, rekening houdend met de traditionele addertjes onder het gras, maar één grote adder, de ‘wat er ook gebeurt, ...’, gooit vandaag toch wat roet in het eten. De risico’s en vooral de onzekerheden zijn vandaag gigantisch.

RISICOMANAGEMENT IN PROJECTEN

Veel project managers staan zelden stil bij het risico management van hun projecten. Soms hebben ze er zelf maar een beperkte aandacht voor. Vaak worden ze door leidinggevendenden teruggefloten en erop aangesproken dat ze een negatieve ingesteldheid hebben. Of maken er zich makkelijk vanaf met een loodgietersmentaliteit. En toch is dit een vitaal part van het projectmanagement-gebeuren. Want een projectmanager is nu eenmaal geen brandweerman.

Daarom deze twee cruciale vragen:

1. Kon je de Coronacrisis zien aankomen? Vermoedelijk niet.
2. Kon je je wapenen tegen 'een' Coronacrisis? Eigenlijk wel.

Laat ons even bekijken hoe we dit zouden kunnen aanpakken?

Noussim Nicolas Taleb schrijft in zijn boek *'The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable'* (2007) over de extreme impact van zeer uitzonderlijke en onvoorspelbare gebeurtenissen. Hij staat bovendien stil bij de (nu zeer herkenbare) trend dat mensen er achteraf een eenvoudige uitleg aan geven in de aard van 'iedereen kon zien ... iedereen had kunnen weten ...'. Een beetje simplistisch, maar lees er vandaag maar de kranten en vooral de social media op na. Een nogal regelmatig terugkerende situatie voor een project manager en een van de beste verdedigingsmiddelen is aantonen dat men op een professionele wijze met risico's heeft omgesprongen.

Ik sta even stil bij het zwarte zwaan concept van Taleb en vergelijk het dan met andere vormen van onzekerheid, van risico.

Een centraal idee in zijn boek is dat we niet moeten proberen een 'zwarte zwaan'-gebeurtenis te voorspellen, maar een stevige weerstand op te bouwen tegen negatieve gebeurtenissen en een creatief vermogen uit te bouwen om positieve gebeurtenissen te exploiteren. Hij stelt ook dat een 'zwarte zwaan' gebeurtenis afhankelijk is van de waarnemer, d.i. vanuit welk standpunt men naar de gebeurtenis kijkt. Een mogelijke gebeurtenis kan slecht zijn voor de ene (het restaurant), maar goed voor de andere (grootwarenhuizen zonder promoties).

De 'zwarte zwaan' is een metafoer die een gebeurtenis beschrijft die als een verrassing (in welke combinatie van 'bekend' en 'onbekend' – zie hierna) komt, een groot effect heeft en vaak ongepast wordt gerationaliseerd met een 'inzicht' achteraf. De term 'zwarte zwaan' is gebaseerd op een oude opvatting of oud gezegde dat zwarte zwanen niet bestonden - een gezegde dat, nadat zwarte zwanen in het wild waren ontdekt, een nieuwe invulling kreeg in het werk van Taleb.

Onzekerheden, risico's dus, kunnen gestructureerd worden in een matrix, gebruikmakend van de woorden "bekend" en "onbekend" (Known en Unknown). Het is gebruikelijk om de known knowns, de known unknowns, de unknown knowns en de unknown unknowns te definiëren.

Wat verstaan we hier nu onder?

- **Known knowns** (bekende bekenden)
 - o Zaken waar we bekend mee zijn en welke we verstaan
 - o "Ik weet ..."
 - o Hier kan ik bij analogie oplossingen zoeken, of zijdelings denken (lateral thinking)

- **Known unknowns** (bekende onbekenden)
 - o Zaken waar we bekend mee zijn en welke we niet verstaan
 - o "Ik weet dat ik niet weet ..."
 - o Hier kan ik met een hypothese werken, uitvoeren, meten en mijn hypothese herwerken of aanvullen

- **Unknown knowns** (onbekende bekenden)
 - o Zaken waar we niet bekend mee zijn en welke we verstaan
 - o "Ik weet niet, maar iemand weet het misschien en die kan het mij vertellen ..."
 - o Hier werken we bv met (gestuurde) brainstorming sessies, met 5 maal 'waarom', enz.

- **Unknown unknowns** (onbekende onbekenden)
 - o Zaken waar we niet bekend mee zijn en welke we niet verstaan
 - o "Wie had dat nu gedacht?"
 - o Hier zoeken we oplossingen met research, met onderzoek

In welke categorie komen de zwarte zwanen voor? En zijn deze zwarte zwanen positief of negatief?

Als je naar de bovenstaande beschrijvingen kijkt, dan kan een zwarte zwaan eigenlijk in elke categorie voorkomen (want het is een verassing). Voor de ene kan die positieve gevolgen hebben en voor de andere negatieve, maar men moet er klaar voor zijn. Alles draait dus rond een degelijk risicomangement-systeem. Niet om de zwarte zwanen te ontdekken, maar om klaar te zijn, in positieve en in negatieve zin.

Risicomangement is het identificeren, evalueren en prioriteren van onzekerheden, (dus van risico's,) gevolgd door het inzetten van processen, procedures en middelen om de waarschijnlijkheid (Probability) of de impact (Impact) van negatieve gebeurtenissen te minimaliseren, te bewaken en/of te beheersen of om de realisatie van kansen (positieve gebeurtenissen) te maximaliseren.

In de huidige Coronacrisis kunnen zowel positieve als negatieve risico's uit verschillende bronnen komen, waaronder onzekerheid op financiële markten (beurzen, kostprijs van goederen), bedreigingen door mislukte projecten (indien een nieuw product niet tijdig klaar geraakt missen we grote hoeveelheden omzet), wettelijke verplichtingen (telewerk zonder dat er een degelijk projectplan bestaat), kredietrisico, ongevallen (wegens ziekte dienen een aantal activiteiten te worden uitgevoerd door nieuwelingen in het vak), natuurlijke oorzaken en rampen ...

Methoden en strategieën om zwarte zwanen te identificeren en te counteren

Methoden, definities en doelen voor risicomanagement lopen sterk uiteen, afhankelijk van de context van projectbeheer, engineering, industriële processen of volksgezondheid en veiligheid.

Strategieën om met onzekerheden met negatieve gevolgen (dreiging) om te gaan omvatten doorgaans: het vermijden van de dreiging, het verminderen van het negatieve effect (impact) of de waarschijnlijkheid (probability) van de dreiging, het geheel of gedeeltelijk overdragen van de dreiging aan een andere partij, en zelfs het behouden van enkele of alle potentiële of feitelijke gevolgen van een bepaalde bedreiging. Het tegenovergestelde van deze strategieën kan worden gebruikt om te reageren op onzekerheden met negatieve gevolgen.

'Interessant' zullen sommigen onder jullie denken, maar wat doen we er verder aan? Wel, in de paar pagina's die mij werden gegeven is het moeilijk om alles ten gronde uit te leggen.

Misschien toch even inschrijven voor de cursus Projectmanagement of voor de specifieke cursus Risicomanagement?

Stay healthy. Take Care.
Stay tuned.

Chris. F. Kindermans, MSc PMP EMSProf
Trainer IFBD

P.S. Ontdek bij IFBD de programma's "[Managing Projects](#)" en "[Risicomanagement in Projecten](#)". Klik op de titels voor de detailprogramma's.