



Jasper van den Brink

Jasper van den Brink coördineert de minor projectmanagement aan de Hogeschool Utrecht en geeft les aan studenten die daar voltijd en deeltijd de master projectmanager volgen. Deze bijdrage is gebaseerd op het boek 'De psychologie van projectmanagement' van Jasper van den Brink (<https://depsychologievanprojectmanagement.nl>).

Cijfers maken een planning slechter

In 2008 doet de Noorse hoogleraar Magne Jørgensen een experiment met een bijzondere uitkomst. Jørgensen vraagt projectteams om in te schatten hoe lang een project duurt. Gemiddeld schatten de teams in dat de klus 88 uur kost. Daarna vraagt hij een tweede groep van projectteams om de lengte van dezelfde klus in te schatten. Deze groep schat in dat dit project maar 45 uur gaat duren, bijna 50 procent korter dan de eerste groep. Het verschil zit in één woord. Aan de eerste groep heeft hij verteld dat de opdrachtgever wil weten hoeveel dagen het project gaat duren. Aan de tweede groep vertelde hij dat de opdrachtgever wil weten hoeveel uren het project zou duren.

Jørgensen deed dit onderzoek niet zomaar. Hij baseerde zich onder andere op een onderzoek onder Amerikaanse rechters die gevraagd werd om de strafmaat in een zaak te beoordelen. De ene groep van rechters werd gevraagd om de verdachte te veroordelen in jaren, de andere groep moest de uitspraak in maanden opschrijven. Ook hier was er weer een groot verschil in de uitkomsten. In jaren werd de verdachte tot gemiddeld 9,7 jaar veroordeeld, in maanden tot gemiddeld 66 maanden oftewel 5,5 jaar. Enkel een verschil in de eenheid waarin gerapporteerd wordt, leverde dus een verschil op van ruim 4 jaar gevangenisstraf.

Numerosity heuristiek

Dit mechanisme noemen we numerosity heuristiek. We laten ons leiden door de eenheid waarin we een planning moeten maken, een straf moeten formuleren of een projectbegroting moeten opstellen. Het maakt dus veel uit hoe een opdrachtgever zijn of haar precieze vraag formuleert. Of met welke vraag jij als projectmanager jouw medewerkers aan het werk zet.

En dat geldt niet alleen voor de vraag of je opdrachtgever in dagen, weken of maanden werkt. Getallen hebben op nog een andere manier invloed op je planning. Jørgensen deed ook onderzoek naar de verwachtingen die een klant (of een opdrachtgever) aan het begin van het project uitspreekt. En wat blijkt, ook het uitspreken van een verwachting levert heel verschillende planningen voor hetzelfde project op. Jørgensen liet de klant vertellen dat het project 800 uur, 40 uur of 4 uur zou kosten. De 800 uur was erg hoog voor dit project, de 40 uur was erg laag en de verwachting van 4 uur was ronduit belachelijk. En wat werd de geschatte projectlengte door softwareprofessionals? De groep die een verwachting van 800 uur hoorde, schatte in dat het project ongeveer 300 uur ging duren. Als ze 40 uur te horen kregen, schatten ze in dat het project 160 uur koste en bij een verwachting van 4 uur dachten ze nog maar 60 uur voor hetzelfde project nodig te hebben. De groep met de laagste verwachting van de klant dacht dus nog maar 20% nodig te hebben ten opzichte van de groep met de hoogste verwachting.

Ook hier spelen getallen dus een belangrijke rol. Deze keer werken de getallen die de klant uitspreekt als een anker van waaruit de projectprofessionals hun schatting gaan uitwerken. Het ankermechanisme blijkt zo sterk dat het ook blijft werken als je erbij zegt dat de softwareprofessionals zich niets aan moeten trekken van de verwachting van de opdrachtgever, of als je zegt dat deze schattingen gedaan zijn door de pakketjesbezorger die toevallig net aanbelde.

Verkeerde kant

Kortom cijfers doen er toe, maar op een andere manier dan we vaak denken. Cijfers zorgen niet automatisch voor betere beslissingen maar kunnen je even goed de verkeerde kant op sturen. Ons brein houdt ons met cijfers vaak voor de gek. En niet alleen ons maar ook onze opdrachtgevers. De cijfers die wij krijgen van onze opdrachtgevers en de manier waarop wij aan hen rapporteren kan onverwachte gevolgen hebben.

Maar wat moet je hiermee? Hoe kan je voorkomen dat dit soort effecten optreden? Het belangrijkste is dat je alert bent op dit effect. Getallen leiden niet automatisch tot betere besluiten, numerosity heuristiek en het ankermechanisme kunnen goede planningen in gevaar brengen. Kies dus bewust welke cijfers je geeft en hoe je cijfers vraagt. De meeste projecten lopen uit, vraag dus om een schatting in dagen in plaats van uren, of maanden in plaats van dagen. De kans dat je te laag schat wordt dan kleiner. En let op welke informatie je vooraf geeft, cijfers kunnen al snel als een anker werken die de schattingen beïnvloedt. Wees dus alert als je opdrachtgever met cijfers op de propren komt, voor je het weet maken de cijfers je planning slechter in plaats van beter. •