

The background features a grid of stylized human figures in a light blue color. The figures are arranged to form the letters 'M', 'I', 'C', 'H', 'E', 'N' in the top row and 'S', 'I', 'E', 'N' in the bottom row. The figures are simple, with circular heads and rectangular bodies, some with arms or legs extended to form the shapes of the letters.

Mensen maken projecten

Nicole Bremer-Amman

INHOUD

Opzet van dit boek	9
1 Een project of een klus?	11
Over het nut en het waarom van projectmatig werken	
2 De aap ...	24
Waarom is dat eerste gesprek met die opdrachtgever zo belangrijk?	
3 Een projectteam samenstellen	32
Over teamrollen en 'petten'	
4 Gras groeit niet door eraan te trekken	51
Over het nut van spelregels	
5 Start-upsessie	57
Over knoospogaten en het waarom van zo'n sessie	
6 'Ze begrijpen me niet.'	67
Over communicatie en lastig gedrag	
7 Invloed zonder macht	95
Wat heb ik als projectleider eigenlijk te zeggen?	
8 Kent u het spel in uw organisatie?	116
Over cultuur, omgevingsfactoren en conflicten	
9 Beren op de weg ...	150
Hoe gedraagt de ideale projectleider zich en wat moet hij allemaal van zichzelf kunnen?	
10 FAQ: wat u altijd al had willen weten over projectmatig werken, maar niet durfde te vragen ...	164
Nawoord	175
Literatuur	177
Noten	181
Informatie over de schrijver	182

OPZET VAN DIT BOEK

Projectmatig werken is in mijn opvatting een integratie van methoden, technieken en sociale vaardigheden die een organisatie en haar mensen de mogelijkheid biedt om adequaat in te spelen op veranderingen, zowel in- als extern. Ik merk dat veel organisaties en projectleiders zich afvragen hoe ze nog beter hun projecten kunnen organiseren. Vaak hebben ze uitstekende ondersteunende systemen en procedures voor projectmatig werken, maar geven ze aan dat ze nog iets 'missen'. Maar systemen alleen blijken onvoldoende om op onverwachte situaties te kunnen inspelen. De rol van de menselijke interactie blijkt vaak ondergewaardeerd als het gaat om adequaat met conflicten en tegengestelde belangen omgaan, en resultaatgericht werken. Dit boek is bedoeld als aanvulling op de boeken die zich met de techniek en de methode van projectmatig werken bezighouden.

9

In mijn visie is de interactie en vooral de wijze waarop u reageert en anticipeert van grote invloed op het slagen van een project. Door ontwikkelingen op de markt, globalisering van activiteiten en snelle veranderingen moet u flexibeler en effectiever inspelen op vragen, problemen en kansen. Daarbij is de manier waarop we met elkaar omgaan en de talenten en expertise van elkaar benutten van cruciaal belang. Dit betekent dat ik me in dit boek vooral bezighoud met de effectiviteit van uw eigen gedrag. Hoe functioneel is uw gedrag voor het bereiken van het gewenste resultaat? Welke invloed hebt u zelf en hoe zorgt u ervoor dat uw project met succes verloopt? Korte uitstapjes naar theoretische achtergronden zijn daarbij soms onvermijdelijk.

Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven voor de projectleider die zijn aanpak, werkwijze en vooral effectiviteit wil vergroten. Voor de leesbaarheid houden we de mannelijke vorm aan als we spreken over projectleiders. Het spreekt voor zich dat we hiermee ook vrouwelijke projectleiders bedoelen.

Zowel de aankomende als de ervarener projectleider vindt in dit boek tips, aanwijzingen en suggesties die hem in zijn activiteiten kunnen ondersteunen. Maar ook aan projectmedewerkers, opdrachtgevers en andere lezers die direct of indirect met projectmatig werken te maken hebben of krijgen, kan dit boek inzicht geven in het proces van projectmatig werken.

Het projectleiderschap staat centraal in dit boek; het wil u uitnodigen om zelf de situaties, thema's en het effect van uw eigen gedrag te verkennen: het is bedoeld om te stimuleren, te prikkelen en te reflecteren. Als u zich bewust bent van uw gedragingen, kunt u ook bewuste keuzes maken. Ik zal me dan ook met name richten op u, in uw functie als projectleider. U bepaalt daarbij zelf wat u wel of niet meeneemt: of mijn adviezen werken, zult u alleen proefondervindelijk ontdekken.

1 EEN PROJECT OF EEN KLUS?

Over het nut en het waarom van projectmatig werken

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de basis van projectmatig werken. Ook komen de randvoorwaarden voor het behalen van het gewenste projectresultaat aan de orde.

11

Kiezen voor een project?

Marktsituaties, snelle veranderingen, wensen en eisen van klanten, aandeelhouders, overheid en onze eigen organisatie dwingen ons vaak om sneller, effectiever en gericht te handelen. De organisatie heeft te maken met verschillende soorten activiteiten die bepalen hoe deze uitgevoerd worden:

Routine:

Activiteiten die voortduren, waarvoor richtlijnen en procedures aanwezig zijn; het doel en de werkwijze zijn bekend. Kenmerk: vastomlijnd, bekend en zich herhalend.

Ad hoc:

Activiteiten die plotseling noodzakelijk zijn, vraaggestuurd en vaak nieuw. Kenmerk: urgent, vereisen flexibiliteit en improvisatie.

Projectmatig:

Dit zijn activiteiten die ook nieuw zijn, maar vaak beter gepland kunnen worden (in tegenstelling tot improviseren bij ad-hocvragen); op

deze manier kan de uitkomst beter gestuurd worden.

Kenmerk: meestal belangrijk, nieuw, vereist planmatige en resultaatgerichte aanpak.

We zouden dus kunnen stellen dat projectmatig werken een resultaatgerichte, veelal vraaggestuurde, beter te plannen, maar mogelijk nog niet bekende activiteit is die in belangrijke mate kan bijdragen tot het gewenste doel. Welke criteria hanteren organisaties bij hun keus om een vraag als project op te pakken? Een aantal vragen zouden daarbij gesteld kunnen worden:

- Is het resultaat verantwoord binnen strategie, visie en missie, met andere woorden: zijn de baten de kosten waard en past dit in de doelstellingen van de organisatie?
- Is de keus voor deze aanpak (planmatig werken, inclusief budget, grootte van het project, tijdbesteding en benodigde middelen) de effectiefste of zijn er alternatieven?
- Heeft het project voldoende draagvlak?
- Draagt het bij tot een versterking van activiteiten of positie in de markt? Met andere woorden: welk voordeel levert dit project op?
- Is de organisatie in staat om projectmatig te werken? Met andere woorden: kan de organisatie de benodigde middelen en de ondersteuning bieden die nodig zijn om een project met succes te laten uitvoeren?

Een project kan dus ontstaan uit een vraag (bijvoorbeeld uit de markt: om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen), of uit noodzaak (om competitief ten opzichte van concurrenten te blijven) of omdat deze aanpak sneller tot het gewenste resultaat leidt (door multidisciplinair te werk te gaan).

Definitie van een project

Vaak is het onduidelijk wat precies met het woord 'project' wordt bedoeld. Om misverstanden te voorkomen gebruik ik één definitie als uitgangspunt voor dit boek:

Een project heeft tot doel eenmalig een aantal activiteiten, begrensd in tijd, met een helder doel en resultaat, en de benodigde middelen, uit te voeren. De opdrachtgever is de probleemeigenaar en de projectleider is belast met de uitvoering van het project, tezamen met een multidisciplinair team.

Waarom?

Ten eerste gaat de definitie uit van de eenmaligheid van een activiteit, waarbij een formele rol is weggelegd voor een probleemeigenaar (de opdrachtgever) en een probleemoplosser (de projectleider). Beiden hebben duidelijk omschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zoals we in de loop van dit boek zullen vaststellen.

Ten tweede gaat het uit van een afgebakende activiteit: wat hoort wel en wat niet bij het project? Als vooraf niet duidelijk wordt gesproken over wat precies tot het project hoort, kan het gebeuren dat het projectteam zich ofwel met de verkeerde zaken bezighoudt ofwel dat het resultaat niet aan de verwachtingen voldoet.

Ten derde wordt gesproken over middelen. Er is bijvoorbeeld geld of materiaal nodig om het gestelde doel te kunnen realiseren. Formele afspraken over budgetten en middelen zijn een wezenlijk onderdeel van een project.

Ten vierde is er meestal sprake van een multidisciplinair team: de expertise en inbreng van verschillende personen en vanuit diverse disciplines is vereist om tot het gewenste resultaat te komen.

En *last but not least* is er sprake van een duidelijk doel en een vooraf gedefinieerd resultaat om het belang en de richting van het project aan te geven. Als u niet weet wat het beoogde resultaat is, wordt het lastig om een pad uit te stippelen en acties te plannen om dit doel te bereiken.

Ergo:

- Routinematige werkzaamheden vallen niet onder de definitie van een project; ze zijn niet uniek en eenmalig.
- Projecten zijn vaak complex en vragen om inbreng vanuit verschillende disciplines.

Projectmatig werken houdt een zekere mate van risico in; vooraf is immers niet alle informatie voor 100% bekend en tijdens het proces kunnen uitgangspunten, doel en resultaat bijgesteld worden. En eigenlijk is dit een logisch gevolg van het eenmalige karakter van een project: het is immers nog niet eerder uitgevoerd.

De essentie van een project

De hamvraag is natuurlijk: vereist de aard van de activiteit en de uitvoering van de werkzaamheden een resultaatgerichte en planmatige – projectmatige – werkwijze? Kunt u op eenvoudige wijze het gewenste doel bereiken, dan is het niet zinnig om een projectorganisatie op te zetten. Betreft het een complexe activiteit waarbij u tijdelijk meerdere disciplines nodig hebt en u niet over alle informatie en kennis beschikt om exact te bepalen hoe u het gewenste resultaat kunt behalen, dan kan een projectmatige aanpak u tijdwinst opleveren.

De context van projectmatig werken

Projectmatig werken is gebaseerd op vier pijlers:

1. *Resultaatgericht werken*: doelstelling en gewenst eindresultaat staan centraal
2. *Faseren*: het gehele project in logische stukken (fasen) opdelen
3. *Plannen*: activiteiten in onderlinge volgorde plaatsen
4. *Beslissen*: besluitproces over voortgang en beheersaspecten.

Naast deze vier pijlers (het 'wat') is ook het 'hoe' van belang, de manier waarop je een project uitvoert:

- *Leiderschap*: in hoeverre draagt de projectleider bij aan het succes van het project? Daarbij kunt u denken aan sociale vaardigheden en emotionele intelligentie, communicatie, resultaatgerichtheid en besluitvaardigheid, en flexibiliteit (vooral bij veranderingen).
- *Samenwerken*: in hoeverre kan het projectteam effectief samenwerken, hoe gaat het om met lastige situaties en conflicterende belangen, en maakt het efficiënt gebruik van de geboden middelen?
- *Management*: in hoeverre is de opzet en het bewaken van de output en de kwaliteit van het traject geborgd en op welke wijze is inzicht in het gevolgde proces en de taakstelling geregeld?

Projectmatig werken is gebaseerd op het feit dat we aan het begin van het project nog niet alle gegevens en feiten kennen. Gedurende het proces kunnen bovendien een aantal aannames verder verfijnd worden. Daarom wordt gewerkt volgens het principe van ‘van grof naar fijn’. Participatie en delegatie spelen hierbij ook een grote rol:

- *Participatie*: de projectleider creëert de randvoorwaarden zodat zijn teamleden actief participeren in de uitvoering van het project.
- *Delegatie*: de opdrachtgever verstrekt een (liefst helder omschreven) opdracht aan de projectleider. Binnen vooraf vastgestelde randvoorwaarden voert de projectleider deze taak met zijn team uit, waarbij hij gericht is op het gezamenlijk gedefinieerde doel en resultaat.

Faseren

Faseren betekent eigenlijk: het project in ‘hapklare’ brokken opsplitsen, zodat de activiteiten te overzien zijn. Meestal wordt daarbij uitgegaan van zes fases:

1. DE INITIATIEFFASE: DE PROJECTOPDRACHT

In het ideale geval zorgt uw opdrachtgever voor een helder omschreven opdracht die u vervolgens als projectleider samen met uw projectteam gaat uitvoeren. We hebben hier meteen de kern te pakken van het belangrijkste begin van elk project: ‘wat is nou precies het probleem?’

DE PROBLEEMDEFINITIE

Hoe komt u te weten waar het over gaat? Een handige en belangrijke vaardigheid voor u is doorvragen. Bereid u zo goed mogelijk voor; welke vragen wilt u in ieder geval beantwoord krijgen? Maak eventueel een checklist. Ik heb een aantal suggesties:

- Wat is de aanleiding van het probleem (*achtergrondinformatie, wat is wel of niet al geprobeerd en met welk resultaat*)?
- Wat is het probleem (*waar gaat het nu specifiek om*)?
- Waarom nu (*wat is de urgentie en de noodzaak van het project; wat is het belang*)?
- Wat moet er gebeuren (*welk resultaat, zo concreet mogelijk geformuleerd, moet bereikt worden*)?
- Waarom u (*is een gefundeerde keus gemaakt*)?
- Waarmee (*wat zijn de middelen; welke mensen zijn beschikbaar; hebt u invloed op de samenstelling van uw team*)?
- Zijn er specifieke randvoorwaarden of uitgangspunten waar u rekening mee moet houden (*afbakening en verkenning van mogelijke risico's en haalbaarheid*)?

Veel vragen dus die u constructief en open stelt. U luistert goed en probeert vooral te achterhalen waar precies het probleem of de vraag zit. Waarvoor? Zodat u kunt bepalen of u deze opdracht goed kunt uitvoeren.

Waarom is de probleemdefinitie zo belangrijk?

U zou natuurlijk alvast aan de slag kunnen gaan met een relatief vage omschrijving, vanuit het principe 'het komt wel goed' ... Ik geef u een paar overwegingen om het anders te doen. Enerzijds voorkomt een duidelijke probleemdefinitie misverstanden en verkeerde interpretaties en anderzijds zorgt ze voor een duidelijke richting waarin het project zich gaat begeven. In de praktijk blijkt het vaak behoorlijk lastig de probleemstelling helder en specifiek te concretiseren; help uw opdrachtgever daarbij en maak gebruik van het volgende ezelsbruggetje: