

DE KLEINE PRINSES

MAAKT PROJECTMANAGEMENT STOER

Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra



DE KLEINE PRINSES

MAAKT PROJECTMANAGEMENT STOER

NICOLINE MULDER & FOKKE WIJNSTRA

COLOFON

Titel:	De kleine prinses - maakt projectmanagement stoer - 2 ^{de} druk
Auteurs:	Nicoline Mulder & Fokke Wijnstra
Tekstredactie:	Majelle Boogaard
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	97 890 8753 675 6
ISBN eBook:	97 890 8753 924 5
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, februari 2014
Lay-out en DTP:	Linda van Drie Grafische vormgeving, Amersfoort
Illustraties:	Anet van de Vorst
Fotografie achterzijde:	Marina Noordegraaf
Druk:	Drukkerij Wilco, Amersfoort
Copyright:	© 2008, 2014 Van Haren Publishing

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

WOORD VOORAF

“Snap je dat dan niet! Wat ik wil, is gewoon een blauwe kikker”, zei Otto de Graaf op geïrriteerde toon. “Als je dat al niet kunt regelen, wat kun je dan wel? Sta daar niet te staan, maar ga aan de gang!”

“Ja”, dacht de kleine prinses, “dat kun jij allemaal wel mooi zo zeggen, maar waarmee ga ik dan aan de gang en waarom? Wat is de betekenis en de zin daarvan?”

Hier zijn twee hoofdpersonen van dit allegorische boek aan het woord: een opdrachtgever en een projectmanager. Wat zou het mooi zijn als projectmanagers ook in het echt die vragen vaker stellen: wat wil Otto echt? Wat moet er gaan veranderen en waarom wil hij dat? Is het wel verstandig om er een project van te maken? En als dat zo is, ben ik dan de goede projectmanager? Vind ik het ook zinvol om de wereld te verrijken met een blauwe kikker? Kan ik daar enthousiast van worden?

Voor projectmanager Marenne zijn die vragen heel belangrijk en dat komt misschien omdat zij een prinses is. Prinsen en prinsessen leren tijdens hun opvoeding veel over de waarden die in het koninkrijk van belang zijn, hoe ze daarover na kunnen denken. Het veranderen van die waarden is een hachelijke onderneming als je dat niet met empathie en respect probeert te doen.

Daarom overlegt prinses Marenne vaak met haar broer, die heel goed is in het relativeren van de ‘softe praat’ van zijn zus (“De opdrachtgever dient te krijgen wat hij vraagt en anders moet je de klus niet aannemen. Waardendiscussies zijn leuk voor wandelingen in de paleistuin, maar niet als we aan het werk zijn!”). Ze vraagt vaak raad aan haar vader, die voor elk probleem weer een innovatieve oplossing weet te bedenken. Aan creativiteit geen gebrek, maar realiteitszin, ho maar. En dan is er nog haar neef Arthur, een ongebonden Rijnlandse filosoof, die niets liever doet dan de wereldzeeën bezeilen. “Het gaat om de reis, niet om de bestemming!”

Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra geven in dit boek op een speelse manier een dwarse, waardengedreven kijk op de omgang met projecten. Natuurlijk is er al heel veel over de techniek van het managen van projecten geschreven, maar aan de rol van waardensystemen, schoonheid en betekenisgeving wordt in die literatuur nauwelijks aandacht geschonken. Hier gebeurt dat gelukkig wel. Nu eens geen checklijstjes, matrices, faseringen en stappenschema’s, maar een sprookje dat op een plezierige, rustige manier aanzet tot verder denken en daarover

praten met elkaar. Zo leer je samen nieuwe dingen, dingen waarover in de wereld van projecten nauwelijks werd gesproken. Grote kans dat het sprookje dan niet langer een sprookje is, maar een voorstelbare realiteit.

Eindhoven, februari 2008

Mathieu Weggeman

Prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en Chef Innovatie bij de Baak Management Centrum VNO-NCW.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF

DE KLEINE PRINSES ONTWAAKT	7
DE HOND VAN BAS BEREND	21
DOOR WAARDEN GEDREVEN	33
DE GROTE PRINS	43
DEFILÉ	63
NEGEN MAANDEN LATER	79
DANKWOORD	89
LITERATUUR EN NOTEN	91



DE KLEINE PRINSES ONTWAAKT

Het is kwart over acht. De wekker loopt af. Wie heeft dat bedacht? Een wekker! En al om kwart over acht! Een onmenselijke tijd voor een prinses om op te staan. Prinses Marenne rekt zich uit en stapt uit bed. "Auw". Een zeurderige pijn dringt zich onder uit haar rug naar haar schouders op. "Weer een slechte nacht, laat me raden...". Half slaperig duwt ze met twee handen de uiteinden van haar matras omhoog. Daar ligt er weer één. Iemand in dit inspiratieloze paleis vindt het grappig regelmatig een erwt onder het matras van de kleine prinses te leggen. "Vraag me niet waarom...". Moe van de zoveelste uitvoering van deze flauwe grap bukt ze zich om het groene ding te pakken. Achteloos smijt ze de erwt uit het openstaande raam van de torenkamer. "Dat dat nu net vannacht weer moet gebeuren", verzucht ze.

Vandaag staat er een ontmoeting op haar agenda met de baas van het land. Dat is de baas van haar vader. Aan hiërarchie geen gebrek in dit kleine koninkrijk. "Iets over een kikker" weet ze over de aanleiding van het gesprek.

"Wat zal ik eens aantrekken?" Zuchtend sloft ze haar inloopkast binnen. De eerste jurk is te sexy, de tweede te conservatief, de derde te uitdagend en de vierde te weinigzeggend. Hoe belangrijk is een eerste indruk bij de baas van haar baas? Héél belangrijk, weet ze uit ervaring. Prinses Marenne denkt terug aan een onderzoek⁽¹⁾ waaraan ze heeft meegedaan. Ze moest kiezen welke vrouwen over de beste managementkwaliteiten beschikken. De deelnemers wisten niets over die kwaliteiten; ze kregen enkel informatie over de kleding van de vrouwen. Wat bleek: volgens de deelnemers hadden vrouwen in zakelijke en toch vrouwelijke kleding de beste managementkwaliteiten. Het ensemble met de beige broek, blazer en donkere blouse gaf volgens het onderzoek de beste indruk van de managementkwaliteiten van een vrouw.

Prinses Marenne kiest desondanks voor een zachte jurk van effen warmrood. "Ik hoef niet te scoren op managementkwaliteiten. De baas van dit land moet vertrouwen in mij krijgen".

Ze denkt terug aan het moment dat ze er met haar kleding volledig naast zat. Verkeerde outfit, verkeerde tekst. Alsof ze in een verkeerde film was beland. Eén groot fiasco. Sindsdien is ze alert op signalen uit haar omgeving. Wat ze van haar flater heeft onthouden, is even simpel als effectief: iemand categoriseert je

binnen 30 seconden in een sociale groep en ziet vooral de signalen die zijn oordeel bevestigen. Bovendien past hij alle vooroordelen klakkeloos op jou toe. Oftewel: stereotypering ⁽²⁾. Knappe prinses die zich daaraan onttrekt.

“Hoe ziet jouw stereotype beeld eruit?” vraagt prinses Marenne zichzelf af, terwijl ze zich in de levensgrote spiegel bekijkt. “Vrouw. Geen ontkomen aan. Stereotypering: attent, begripvol, sociaal, betrokken en gezellig. Oké, dat klinkt aan-nemelijk”.



De volgende categorie waartoe prinses Marenne behoort, blijkt lastiger te analyseren: werkend. Werkend betekent: staat in de maatschappij, heeft regelmaat, inkomen en is gedreven. Maar een werkende vrouw kent contradicties in de stereotypen. Ambitieuze en zorgzaam? Besluitvaardig en begripvol? Zelfverzekerd en inlevend? “Als de baas van mijn baas daar maar de juiste signalen uit oppakt”, verzucht ze. “Nog meer vooroordelen op basis van een categorie? Wat te denken van koninklijk? Vooroordelen te over: hiërarchisch, formeel, procedureel, lintjesknipper, kan niet voor zichzelf praten...”.

Moedeloos zakt prinses Marenne op haar met ganzendons gevulde dekbed. "Auw!" Ze voelt wederom de steek in haar rug van de ongemakkelijke nacht die ze op de erwt heeft doorgebracht. Het huilen staat haar nader dan het lachen. "De eerste indruk op basis van een rode jurk is niet 'hoge managementkwaliteiten'. En dat samen met de stereotypen van een werkende vrouw; twee categorieën die conflicterende aspecten in zich hebben... Dat wordt een forse zelfpresentatie, prinsesje!" spreekt prinses Marenne zichzelf vorsteljik toe ⁽³⁾.

De logge hond van haar broer sjokt met haar mee de trap af van haar kamer naar de centrale hal van het paleis. Of liever gezegd: hij loopt haar in de weg. Op de onderste trede blijft hij languit liggen, alsof hij zeggen wil: "Eerst moet je mij nog omzeilen". Prinses Marenne neemt een grote stap, springt over de kortharige hond en botst tegen de volgende barricade aan: haar grote broer, Big Brother in levenden lijve. "Zo, klaar voor de intake met uw opdrachtgever, mevrouw de projectmanager?" De minachting druipt ervan af. Typisch Bas Berend. Uit de hoogte blazen om een zelfverzekerde indruk te maken. Je staat bij voorbaat op achterstand. En altijd argumenteren op inhoud. Wat heeft ze een hekel aan dit gedrag! Inmiddels weet ze hoe ze hem effectief kan beïnvloeden en ze reageert razendsnel. "Mevrouw de wat...? Ha, Big Brother houdt me weer in de gaten en wil me behoeden voor falen. Dit keer heb ik je advies niet nodig broertje, ik heb me grondig voorbereid", zegt ze, denkend aan de uitgebreide analyse over haar kleding en het effect daarvan op Otto de Graaf.

"Oh, ja? Waar is je CV? Je portfolio? Je vragenlijst? Hoe ga jij je profileren bij Otto? Hoe ga jij jezelf verkopen zusje?" Zonder het antwoord af te wachten, draait hij zich om en loopt de hal uit. "Arrogante vent", sist prinses Marenne hem na. Toch heeft hij haar aan het denken gezet. "CV, portfolio, verkopen? Word ik projectmanager? Wat is dat en wat doet die? Wat is een project?" De paniek krijgt vat op haar. Dat is geen goede voorbereiding op de kennismaking met de regeringsleider van het land. "Hé, ik daar...?!" ⁽⁴⁾, zegt ze tegen haar spiegelbeeld. "Stoppen met die onzin! Ik hoef me niet te verkopen... Ik hoef me niet op de inhoud voor te bereiden! Ik ... We moeten zien uit te vinden of we elkaar wat te bieden hebben, of we kunnen samenwerken, of we elkaar vertrouwen... Verkopen... pfff ... als er al iemand is die zich moet verkopen, ben ik het in ieder geval niet! Wat een onzin... jezelf verkopen...".

DE SCHOONHEID VAN EEN REGERINGSGEBOUW

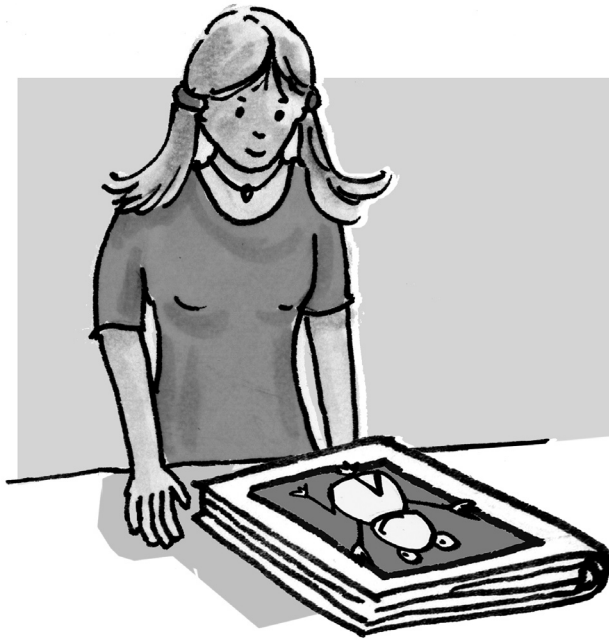
Ze zit ruim twintig minuten te wachten in een koude en saaie gang. "Geen man van de klok", denkt ze. En dat is hij ook niet. Otto de Graaf heeft wel wat anders aan zijn hoofd dan het bijpraten van prinses Marenne. Hij wil zijn probleem oplossen! "Wat vind ik hiervan?" denkt prinses Marenne, die gewend is op haar wenken en vooral op de klok te worden bediend. Terwijl wachtminuut 25 ingaat, vraagt ze zichzelf af: "Heb ik er last van? Dan ga ik er iets van zeggen. Wil ik weten waarom hij mij laat wachten? Dan moet ik ernaar vragen. Zegt dit iets over onze verhouding? Dan snijd ik dat onderwerp aan".

"Maar wat als hij écht zonder blikken of blozen mensen laat wachten? En het niet zo nauw neemt met afspraken?" Voor de tweede keer die ochtend overvalt haar een lichte paniek. "Ik kan hem niet veranderen. Zijn vrouw en psycholoog zijn dat ook niet gelukt. Bovendien: wanneer ben ik zelf voor het laatst veranderd op verzoek van iemand...? Nou, dan maar opvoeden. Kinderloos en nu al opvoeden". Prinses Marenne gaat Otto de Graaf niet vertellen hoe de wereld in elkaar zit, wat de regels zijn en waar gevaren loeren! Dat werkt niet. "Je bent mijn moeder niet!" hoort ze hem in gedachten sissen. "Negeren dan maar? Ja, hallo! Maar ik stoor me er wel aan! Als veranderen, opvoeden en negeren niet werken, blijft er nog één strategie over", denkt prinses Marenne schouderophalend. "Gewoon zeggen dat ik er last van heb, erop vertrouwen dat hij zich dat aantrekt en dat het over gaat. Anders moet ik me aanpassen aan zijn nukken. Laat ik hem nemen zoals hij is. Er is vast een manier om hiermee om te gaan".

"Mevrouw de prinses? De heer De Graaf verwacht u...".

DE BLAUWE KIKKER

De woorden van Otto de Graaf tolleren als ballen in een bingomachine door haar hoofd: verandering, mooier en slimmer werken, redesign, implementeren, ontwikkeling, interne en externe communicatie... de blauwe kikker. "De blauwe kikker?" Prinses Marenne staart naar een plastic map met een stapel A4'tjes erin. Het bovenste blaadje is er vaak uitgehaald. Er zit een flauwe verticale vouwlijn aan de linkerkant van de pagina. "Dat er geen betere hulpmiddelen zijn voor het opbergen van papier dan deze map ..." denkt ze mistroostig. Prinses Marenne staart naar de blauwe kikker die de voorkant siert.



“En dus dacht ik: als prinses Marenne nu eens projectmanager wordt van dit project!” Triomfantelijk kijkt Otto de Graaf haar aan. Blijkbaar moet zij nu blijdschap ervaren. Otto de Graaf heeft háár, een prinses zonder ervaring, maar met kennis van blauwe kikkers, gekozen tot projectmanager. Blijdschap? Trots? Niets is minder waar. En affiniteit met het onderwerp? Omdat ze ooit een kikker van kleur heeft zien veranderen...

Prinses Marenne beseft dat ze zojuist de vraag, de opdracht, het project of hoe je het ook noemt, op haar bordje heeft laten leggen. De blauwe kikker lijkt nu haar verantwoordelijkheid. “Het overdragen van verantwoordelijkheid, daar moeten we het nog over hebben”, denkt ze aarzelend.

“Blauw refereert aan de kleur van werken en denken. De kikker staat symbool voor het potentieel om te veranderen en het onverwachte te doen ⁽⁵⁾. De kikker kan een vermomde prins zijn. Maar een kikker staat ook symbool voor vrede, plezier, transformatie, evolutie, hergeboorte en geluk ⁽⁶⁾. Mooi, hè, die blauwe kikker?” schatert Otto de Graaf. “Weet jij dat blauwdenken zoveel betekent als denken waarbij de uitkomst van tevoren vaststaat. Een resultaat dat goed te omschrijven en te garanderen is. De blauwdruk staat voor het ontwerp of de tekening die men realiseert of implementeert”.

“Nee, dat wist ik niet. Waarom blauw? Wellicht was de rode kikker ook een leuke benaming, naar rooddenken. Dan gaat het om de mens, met de kleur van bloed. De mens wordt beïnvloed, verleid en uitgelokt”. Otto de Graaf kijkt niet blij. Snel voegt prinses Marenne eraan toe: “Een groene kikker had ook niet misstaan, want bij groendenken gaat het om ideeën, om mensen met hun motivatie en leervermogen, het groene licht geven. En om het groeien als het groen van de natuur. Wit kan ook. Wit staat voor zelforganisatie en evolutiedenken. En wit biedt de meeste ruimte: alles is open. Ten slotte had de gele kikker gepast. Geel is de symboliek van macht, de zon en het vuur”. “Zo, jij kent je klassiekers ⁽⁷⁾, jongedame! Ik stel voor dat we het gewoon bij de blauwe kikker laten. Akkoord?” “Akkoord”, zegt prinses Marenne, met minder zelfvertrouwen dan ze wil. “Het lijkt of hij aan het verkopen is! Alweer een agendapunt voor een volgend gesprek. De blauwe kikker heeft aanzien, cachet en impact. Dat misstaat een kleine prinses niet, dus ... Vol gas ertegenaan! Waar tegenaan?”

Prinses Marenne verlaat het regeringsgebouw van Otto de Graaf met een bagagekar vol vragen: kan ik dit? Wil ik dit? Mag ik dit (protocollen voor leden van de koninklijke familie zijn niet misselijk)? Wat is een project? Wat doet een projectmanager? Wat verwacht Otto de Graaf van mij? Ga ik echt aan het werk? Of ga ik coördineren? Krijg ik geld? Hoeveel tijd heb ik? Hoe belangrijk vindt Otto de Graaf deze vraag? Hoe vaak zie ik hem? Bemoeit hij zich met mijn werk?

In het regeringsgebouw zit Otto de Graaf na te genieten van het gesprek. De blauwe kikker is nu ook de zorg van prinses Marenne. Gedeelde smart is halve smart. Hij is nog wel onzeker. Is zij de goede persoon voor dit vraagstuk? Wat weet zij van mij, van mijn situatie, van de context? Wat voor dingen kan ik van haar verwachten? Beschikt zij over de benodigde deskundigheid? Kan ik met haar door de bocht? Hoe is de samenwerking? Ontlast zij mij of gaat het mij veel energie kosten? Kan ik haar vertrouwen of moet ik haar in de gaten gaan houden? Kan ik haar vertellen waar het me echt om gaat? Wat gaat ze met mijn informatie doen? Kan ik eerlijk en open praten of weet dan de hele koninklijke familie van mijn situatie?

Prinses Marenne maakt rechtsomkeert. Met knikkende knieën loopt ze het regeringsgebouw weer in. Nu pas valt het haar op dat er hier geen aandacht voor schoonheid is. Geen kunst, geen verrassend kleurenspeel en geen verfrissende plantenbakken. Ook geen aandacht voor schoonheid in figuurlijke zin: het personeel straalt niet. De liftboy maakt geen praatje, maar drukt volautomatisch op het knopje van de lift. En zelfs de koffiejuffrouw, die met haar rammelende karretje voorbijrijdt, lijkt niet opgewekt van de koffiegereuten. “Gemiste kans”,

mompelt prinses Marenne. "Geen aandacht voor schoonheid? Geen betrokkenheid van de mensen ..." ⁽⁸⁾.

In de kille gang botst ze tegen iemand op. Otto de Graaf is haar voor: "Iets vergeten?" "Ja, ..." stottert ze. "Ik wil u nog zeggen dat ik vol vragen en onzekerheden zit. Niet zozeer over de inhoud van uw vraag of over de blauwe kikker –dat komt later wel– maar over uw verwachtingen, onze samenwerking, onze relatie". Een grote glimlach vult het gezicht van Otto de Graaf. "Daarom liep ik achter je aan. Ik wilde je terugroepen om het te hebben over mijn verwachtingen, over onze samenwerking en over wat jij belangrijk vindt". Prinses Marenne beseft dat ze nu scoort op de emotionele bankrekening van haar nieuwe opdrachtgever.

De emotionele bankrekening drukt het vertrouwen uit dat binnen een relatie bestaat ⁽⁹⁾. Een emotionele bankrekening werkt als een gewone bankrekening. Je kunt storten, afhaken, rood staan, reserves opbouwen, je kunt hem aanspreken, ongemerkt laten groeien en plunderen of opheffen. Een opdrachtgever en zijn projectmanager hebben samen een emotionele bankrekening. Je kunt het vermogen op deze rekening laten stijgen door bijvoorbeeld je afspraken na te komen en eerlijk te zijn. Het vertrouwen van de rekeninghouder stijgt daardoor. Als de reserves voldoende zijn, kun je een misstap maken. Deze 'fout' compenseer je met de emotionele reserves. Dreigementen, onbeleefdheid en negeren vermindere de reserves, totdat je rood staat. Jouw reputatie is het openingssaldo op de rekening. De beste manier om een positief saldo op je emotionele bankrekening te houden, is te luisteren zonder oordelen, zonder preken en zonder nieuwsgierigheid óm de nieuwsgierigheid. Gewoon luisteren om te begrijpen. Eerst begrijpen voordat je begrepen wilt worden ⁽¹⁰⁾. En dat neemt prinses Marenne zich voor.

Samen lopen ze terug naar de kamer van Otto de Graaf voor het tweede gesprek. "Zullen we gewoon opnieuw beginnen?" stelt prinses Marenne brutaal voor, als ze allebei in de bruine ribfluwelen fauteuils van Otto neerstrijken. "Weer dat gebrek aan schoonheid", denkt ze weemoedig als ze haar handen over het versleten ribfluweel laat glijden. Otto steekt zijn hand naar haar uit en zij neemt het woord. "Prinses Marenne, PM voor vrienden". Otto de Graaf antwoordt: "Otto de Graaf, zeg maar OG". Hij houdt haar hand vast als hij haar diep in de ogen kijkt. Opgewekt zegt hij: "Als je over vier maanden mij nog steeds met "u" aanspreekt, weet ik dat onze samenwerking geen succes is...". "Ja, mijnheer ... eh ... ja, Otto".

HOE DE KIKKER EEN AAP WERD

Otto de Graaf heeft een probleem. Althans, er is iets in zijn organisatie dat hij graag anders wil. Hij heeft de blauwe kikker. Hij wil of kan zich niet te veel met het beestje inmengen, zoveel is wel duidelijk. "Wil of kan? Moet ik hem eens vragen", denkt prinses Marenne. Speelt er iets dat ze over het hoofd ziet? Politieke context? Verborgene agenda? Of is het inderdaad een simpel gebrek aan tijd of kennis? Dat maakt een verschil. Ze rekent het tot haar taak om de verborgenheid van de agenda op heffen.

Stel dat Otto gewoon op dit moment de meeste tijd van alle hoge ambtenaren heeft en daarom met dit probleem is opgezadeld. "Lekkere motivatie", denkt prinses Marenne. Waarom is Otto met de blauwe kikker opgescheept? Prinses Marenne wil de blauwe kikker nog geen probleem noemen. Een probleem vraagt om een oplossing, een vraag vraagt om een antwoord. Dat geeft andere energie. Ze kent de definitie van een probleem uit haar hoofd ⁽¹¹⁾. En die definitie is in de verste verte niet van toepassing.

"Als ik me concentreer op het project blauwe kikker, dan komt de organisatierot nooit op tafel!" denkt ze vastberaden. Onlangs las ze daarover stevige uitspraken ⁽¹²⁾: "De projectaanpak is verworpen tot een chronische kwaal. Zijn er problemen; we lossen het op met een project. Kordaat en doelgericht! Dit is uiterlijk vertoon. Het echte probleem is vaak dat het verantwoordelijke management de zaken onvoldoende heeft opgepakt of niet aankan. Dat kan gebeuren. Op zich niets bijzonders! Dat is het probleem. Het overhevelen van verantwoordelijkheid naar projectgroepen maakt problemen uiteindelijk alleen maar erger".

Terwijl Otto de Graaf zich ontfermt over de koffie en de stroopwafels bedenkt prinses Marenne een tweede punt voor het gesprek: "De drijfveren van Otto voor de blauwe kikker. Hoe pakt hij dit aan? Wat maakt hem enthousiast? Waardoor gaat zijn vuur branden? Waar staat hij iedere ochtend voor op? Stel je voor dat hij bezeten is van de blauwe kikker. Dat hij zich tot in detail met de gang van zaken gaat bemoeien. Dat is lastig! Maar wel makkelijker dan het bouwen van luchtkastelen. En dat kan ook". De kleine prinses peinst verder.

"Wat kunnen nog meer drijfveren van Otto de Graaf zijn? Succes, scoren met het resultaat? Gemak, mij het werk laten doen? Vrije tijd, want hij kan delegeren. Of macht, het creëren van afhankelijkheid? Visieontwikkeling, kennis vergaren, zijn professionele ontwikkeling? Plezier, het laten verdwijnen van de grens tussen werk en vrije tijd? Het uitbreiden van zijn sociale netwerk? Betrokkenheid bij het onderwerp? Of simpelweg het (tijdelijk) kwijtraken van een probleem, het verzetten van de aap op mijn schouder? Is de blauwe kikker eigenlijk een rode aap?"

Verward staart prinses Marenne voor zich uit. Zich niet meer beseffende dat Otto de Graaf tegenover haar zit, zegt ze hardop: "Ik móet weten waarom de blauwe kikker op zijn bordje ligt. Ik móet het weten, maar hoe?"
 "Vraag het me gewoon". Met wangen roder dan het rood van haar jurk neemt ze een veel te grote slok van haar hete koffie.

EEN ONVERWACHTE BRIEF

De logge hond van Bas Berend slaapt op het voeteneinde van het bed van de kleine prinses. Hij lijkt niet prettig te dromen: het grommen neemt met elke ademhaling toe. Zeker boos omdat zijn vriendjes niet doen wat hij hen toeblaft... Prinses Marenne heeft op dit moment grotere zorgen. "Ik weet waarom Otto de Graaf zich inlaat met de blauwe kikker. Wie heeft er nog meer iets over de blauwe kikker te zeggen? Is hij de echte opdrachtgever?" Uit de boeken herinnert ze zich dat je altijd moet werken met één opdrachtgever. Maar dat is veel gevraagd... In projectmanagementboeken staan ook ellenlange lijsten met verantwoordelijkheden, competenties, kwaliteiten en persoonlijkheidseigenschappen. Heeft een opdrachtgever vijf poten? Mag je dat van één persoon verwachten? En stél dat je zo iemand vindt, mag je dan verwachten dat hij affiniteit met het onderwerp heeft, tijd en zich committeert aan de blauwe kikker? Nee. Dat is onmogelijk.

Met haar handen in haar weelderige bos haar merkt ze dat de lakei een brief onder haar deur schuift. "Een brief van neef Arthur", hoopt prinses Marenne. Haar intuïtie laat haar niet in de steek. Logisch, intuïtie is geen toverspreuk of zweverige vaagheid. Intuïtief handelen doe je op basis van onbewuste signalen ⁽¹³⁾. Dat is niet vager of minder betrouwbaar dan vanuit rationeel denken. "Ik heb me inmiddels zo getraind in het opvangen en interpreteren van signalen dat ze van bewust naar onbewust zijn verhuisd. Zo rationeel als wat! ... Maar, eh,... voor wie zit ik me hier te verantwoorden?" De kleine prinses springt op en grist de brief van het tapijt.

Lieve Marenne,

Het gonst volop in het koninkrijk! Ik was aangenaam verrast te horen dat juist jij de projectmanager bent geworden. Mensen spreken mij op straat aan. Sms'jes piepen mijn telefoon binnen. Bewondering en onzekerheid overlappen in de reacties. "Komt dat wel goed?" is de teneur. Dan spreek ik telkens mijn vertrouwen uit.

Maar hoe is het met jou, in de eerste fase van je project? Ik kan me de zuigkracht van structuur en projectregels voorstellen. Het is goed te horen dat je daar weerstand aan biedt. Immers, een project is te complex om direct in een

structuur te gieten. Er zijn te veel afhankelijkheden en onzekerheden. Blijf het project daarom als een samenhangend geheel beschouwen.

Je bent op de goede weg! Blijf zoeken naar de werkelijkheid. Daar liggen de antwoorden voor het vervolg besloten. Laat je niet verleiden de werkelijkheid in modellen vast te zetten. Daardoor vertroebelt je oog voor de realiteit. Blijf open voor diversiteit.

"Hé, lekker makkelijk, Arthur!" denk je ongetwijfeld. Toch? Natuurlijk krijg je er buikpijn van. Onzeker, diffuus, het hoort er allemaal bij. Het is onderdeel van het creatieve proces; net zolang tot je het weet. Met weten bedoel ik niet weten in je hoofd, maar weten in je buik. Pas dan zie je de juiste stappen. Dan volgen de structuur en het weten.

Ik hoop dat je blijft vertrouwen op jezelf. Dat je luistert naar je intuïtie. Dat je de signalen doorleeft, accepteert en niet wegwuift. Dat je luistert en niet verklaart.

De tip die ik je in deze fase graag geef, is het ideeënboek *Koop een mooi notitieboekje*. Een boekje dat uitnodigt om ideeën, gedachten en opvattingen in vast te leggen. Tekenen, schetsen, schrijven. Het wordt meer dan een dagboek of logboek. Het wordt een weerslag van de werkelijkheid, waardoor binnen afzienbare tijd jou de samenhang duidelijk wordt. Als een schip dat uit de mist opdoemt. De projectstructuur en -regels volgen dan vanzelf. Alsof ze voor jouw project gemaakt zijn. Kan je er wat mee?

Je neef Arthur

"Heerlijk, zijn kijk op de zaak!" denkt prinses Marenne als ze de brief in haar handen laat wapperen. "Typisch Arthur". Authentiek. Oorspronkelijk. Dicht bij jezelf blijven. Doen waar je in gelooft. Plotseling weet ze het zeker: "Liever twee of drie opdrachtgevers die toegewijd hun verantwoordelijkheid dragen dan één opdrachtgever die overloopt van vragen en tekortschiet in aandacht en tijd. Eén opdrachtgever is niet nodig". Tegelijkertijd bedenkt ze dat ze zich ook niet de lijstjes uit de managementliteratuur laat voorschrijven. Daarmee ontstaat een nieuwe hersenbreker: "Wat zijn de verwachtingen van een opdrachtgever?"

Liggend op haar bed laat ze in gedachten de verwachtingen de revue passeren die zij van Otto de Graaf heeft. "Hij moet allereerst mijn aanspreekpunt zijn. Verder vind ik dat Otto de Graaf mij op elk gewenst moment op de hoogte moet houden van veranderingen in de aanleiding van de blauwe kikker".