

Voorwoord

TOEN WE ZEVEN JAAR GELEDEN onze visie op (de betekenis van) het werken in projecten voor het eerst in boekvorm uitbrachten, hadden we niet kunnen vermoeden welke respons dat zou oproepen. Vanuit allerlei organisaties kregen we positieve reacties op onze kijk en aanpak. 'Eindelijk een boek over projecten dat niet alleen maar gaat over formats, stappenplannen en structuren' was veelal de kern van wat we te horen kregen. Mensen werden geraakt door onze diepgewortelde overtuiging en langjarige ervaring dat het succes van een project grotendeels wordt bepaald door de inspiratie, energie en creativiteit die mensen er in leggen, en niet door de structuren, de systemen en de procedures.

We vrezen dat het klimaat in organisaties er sindsdien niet beter op is geworden. Overal om ons heen nemen het tempo van verandering en daarmee de onvoorspelbaarheid toe. Veel managers reageren instinctief met maatregelen die moeten leiden tot 'onzekerheidsreductie'. Veelal zijn die maatregelen gefocused op beheersing; eenduidige, strakke procedures en gedetailleerde controlesystemen moeten het gedrag reguleren. Daarmee lijken de zaken goed geregeld, maar als binnen al die systemen mensen hun verantwoordelijkheid niet nemen en het plezier verdwijnt, is er niets gewonnen. Behalve dan wellicht dat je beter een zondebok kunt aanwijzen als er iets mis gaat. Maar levert dat nou zinvolle producten en bijdragen op waarop de samenleving zit te wachten?

Ook in de projectmanagementwereld zien we dat het vooral gaat om het creëren van de illusie van zekerheid door het omarmen van het beheersingsparadigma. De vraag of mensen hun inspiratie en ambitie kunnen omzetten in een concreet resultaat, dat voor een opdrachtgever een waardevolle bijdrage levert, wordt daardoor nauwelijks meer gesteld. Tegelijkertijd is juist *die* vraag, naar onze overtuiging, de bepalende factor voor succesvol projectmanagement.

Gedurende de afgelopen ruim zeven jaar, waarin we projectmatig creëren

hebben geïntroduceerd in talloze organisaties (bedrijfsleven, overheid en not-for-profit), is deze overtuiging alleen maar sterker geworden. Onlangs leverde een adviesopdracht bij een klant weer een mooie illustratie van wat we bedoelen. Het ging om de evaluatie van een omvangrijk veranderproject binnen een grote overheidsorganisatie, waar procedures, prestatieafspraken en de administratieve organisatie ook steeds meer de processen overheersen. Eigenlijk waren alle deelnemers aan die evaluatie (stuurgroep- en projectteamleden) het er wel over eens: als je vanuit een strakke projectmanagementoptiek naar het geheel keek, was er veel niet of maar gedeeltelijk goed gegaan. Wel had het projectteam tijdens een gedegen projectstart-up een sluitende projectdefinitie gemaakt, uitmondend in een gedetailleerde planning met bijbehorend budget, keurig ingekaderd in de bestaande systematiek van de organisatie. Lopende het project was niettemin in die strakke aanpak behoorlijk de klad gekomen. En toch was men unaniem van mening dat de vraag, of het project een succes was geworden, volmondig met een 'ja' kon worden beantwoord. De belangrijkste succesfactor? De mannen en vrouwen die bij het project waren betrokken, waren diep overtuigd van het belang van hun opdracht. Als er iets aanwezig was bij de projectleider, het team, maar ook bij de opdrachtgever, was dat het commitment aan de klus. Gebaseerd op soms heel verschillende belangen, deelde iedereen de sterke wens dat het project zou slagen. Daardoor werden bergen verzet, werd veel weerstand overwonnen, werd wellicht niet altijd alles volgens de procedures van de organisatie gedaan, maar stond er uiteindelijk een klinkend resultaat.

We hebben de afgelopen jaren vele tientallen vergelijkbare voorbeelden gezien. Positieve, maar ook negatieve, waarbij vanaf het begin voelbaar was dat er geen energie in het project aanwezig was, dat eigenlijk niemand er op zat te wachten, of er écht in geloofde.

Met deze volledig herziene en uitgebreide uitgave van *Projectmatig creëren* willen we dan ook opnieuw een hartstochtelijk pleidooi houden voor het inzetten van passie, commitment, persoonlijk leiderschap, beleving, en creativiteit in projecten. Natuurlijk moet dat ingebed worden in een gedegen projectmanagement aanpak, waarvoor talloze waardevolle instrumenten ter beschikking staan.

De vernieuwing en uitbreiding van dit boek is zichtbaar in beide domeinen. Nieuwe instrumenten zijn toegevoegd, verouderd materiaal verdween en met een nieuw hoofdstuk over persoonlijk leiderschap accentueren we het belang voor alle betrokkenen bij een project om contact te maken met hun eigen creatiekracht.

Met regelmaat hebben we ons de vraag gesteld waarom we zoveel tijd blijven steken in het (her)schrijven, uitbreiden en aanpassen van de teksten die zo succesvol zijn gebleken. Meerdere antwoorden zijn daarop mogelijk.

Het meest voor de handliggende is dat we zelf in de afgelopen jaren veel geleerd hebben van de kansen die opdrachtgevers ons boden om onze visie te toetsen aan hun vragen en overtuigingen. We zijn hen zeer erkentelijk voor de kans om PMC in hun organisaties uit te dragen en vanuit die praktijk verder aan te scherpen en uit te bouwen.

Een tweede reden is dat het belangrijk is om een actueel handboek voor projectleiders te hebben in de Nederlandse taal, een handboek dat een breder domein bestrijkt dan alleen de techniek van projectenwerk.

Een nieuw boek is ook goed voor Kern Konsult, het adviesbureau waaraan we met hart en ziel zijn verbonden en dat een stevige plaats inneemt binnen projectminnend Nederland. Ook aan Kern Konsult en alle collega-adviseurs die in de afgelopen jaren met PMC 'de boer op gegaan zijn', past een gemeend woord van dank. Voor de scherpe feedback die we steeds hebben gekregen op ons materiaal, waarbij altijd de sterke onderlinge verbondenheid voelbaar was. En voor het feit dat ook zij zich kwetsbaar opstelden met een boodschap die niet altijd als vanzelfsprekend wordt ervaren.

Toch zijn dit niet de enige, wellicht zelfs niet de belangrijkste redenen om in het boek te blijven investeren. Het belang van dit boek wordt voor ons vooral duidelijk op die momenten dat we bezig zijn met de teksten die ons het meest aan het hart gaan. Teksten over leiderschap, over kiezen voor wat je belangrijk vindt in je leven, over je eigen creatiekracht inzetten, over hoe een project zo in te richten dat het bijdraagt aan persoonlijke groei en ontwikkeling, over verbinden in plaats van beheersen, over de paradox van 'alleen of samen', over leren van je successen en mislukkingen. Vaak gaat het daarbij om het ontmaskeren van mythen. De mythe dat leiders mensen kunnen motiveren. De mythe dat privé en werk gescheiden (behoren te) zijn. De mythe dat 'hard werken' hetzelfde is als 'werking hebben'. De mythe dat het normaal is dat projecten te laat worden opgeleverd. De mythe dat het goed is om de dingen niet helder af te spreken en dat kwaliteit niet gemeten hoeft te worden.

Als dit boek bijdraagt aan het ter discussie stellen van deze 'vanzelfsprekendheden' hebben wij ons werk gedaan.

We zijn onze partners, Regien en Sue, dankbaar voor hun voortdurende steun, ook op die momenten waar 'privé' en 'werk' wel erg makkelijk in elkaar overliepen.

JO BOS & ERNST HARTING

Den Dolder, 20 februari 2006

Voorwoord

We zien commentaar op het boek graag tegemoet op info@projectmatigcreeren.nl

De essentie van projectmatig creëren

KORSET OF RUGGENGRAAT?

ALS JE OM JE HEEN KIJKT, valt het op hoeveel activiteiten in projectvorm worden uitgevoerd en hoeveel mensen daarmee bezig zijn. Projectmanagement is populair, en dat is niet verwonderlijk. Het is een manier van werken die aansluit bij de steeds hogere versnelling waarmee de dingen in onze samenleving hun beslag krijgen. Steeds minder activiteiten zijn te vangen in vaste patronen, werkstructuren en organisatieschema's; die zijn dan ook vaak belemmerend om snel tot resultaten te komen. *Een project is een tijdelijke werkorganisatie, gebaseerd op een flexibele inzet van mensen en middelen en met het doel om een concreet resultaat te bereiken binnen scherpe afspraken over tijd, geld en kwaliteit.* Dat is precies wat we nodig hebben.

Dit boek is geschreven door organisatieadviseurs die veel samenwerken met projectleiders, projectteams en hun opdrachtgevers: in trainingen, projectstart-ups (psu's) en projecten. In dat dagelijkse werk blijkt voortdurend de meerwaarde en de kracht van werken in projecten, zeker als we dat vergelijken met werken in vaste, traditionelere structuren. Wie eenmaal heeft meegemaakt wat er gebeurt als mensen worden samengebracht in sterke, multidisciplinaire teams die, over afdelingsgrenzen heen, een complexe taak van begin tot einde volbrengen, vergeet dat niet snel. Er doen zich echter steeds vaker situaties voor waarin mensen ook werken in projecten die als beknellend worden ervaren doordat te veel nadruk wordt gelegd op regels, procedures en normen die los staan van de dagelijkse werkelijkheid in de organisatie. Het werken in projecten wordt hun opgelegd – ze 'moeten' eerder in een projectvorm werken dan dat ze er voor 'kiezen'. Zo verwordt projectmanagement tot de zoveelste managementtechniek die een tijd lang in de mode is en overal op wordt losgelaten. Projectmanagement is dan niet meer wat het kan zijn, een manier van werken die volop de creativiteit en energie benut van de mensen die met het project bezig zijn, maar heeft alles

weg van een korset; het biedt stevigheid en structuur, maar is tegelijkertijd ook knellend en benauwend.

De boodschap van dit boek is dan ook, dat er op het gebied van projectmanagement gezocht moet worden naar nieuwe wegen, naar manieren om de kracht van projectmanagement te combineren met de kracht van energie, inspiratie, commitment, scheppend vermogen en plezier. Dit boek beschrijft de inzichten die deze zoektocht tot nu toe heeft opgeleverd. Deze inzichten worden samengevat met de term 'projectmatig creëren'. Het gaat hierbij om een andere manier van kijken naar projecten, om een aanpak die de 'oude' kracht van projectmanagement uitbouwt en verdiept met vernieuwende inzichten, een aanpak die niet knelt als een korset, maar fungeert als een ruggengraat. Een ruggengraat geeft stevigheid en is tegelijkertijd flexibel; daaromheen is ruimte voor groei en ontwikkeling.

Een project, of...

Een project is lang niet altijd de meest aangewezen methode om een klus aan te pakken. Zo vindt een groot deel van de werkzaamheden in de meeste organisaties routinematig plaats: een uiterst effectieve en efficiënte manier om werk te structureren. Evenzeer verdient improviseren de voorkeur boven een projectmatige aanpak wanneer er in korte tijd een oplossing voor een dringend probleem moeten worden gevonden. We kiezen voor de projectvorm in de volgende situaties:

- *Er is een belangrijke en complexe uitdaging of probleemstelling*
- *Er is een duidelijke opdrachtgever*
- *Het probleem moet door een (multidisciplinair) team worden opgelost*
- *Er kan een eenduidig resultaat worden bepaald*
- *Er is een duidelijke opleverdatum te geven, liefst binnen een periode die te overzien is (minder dan drie jaar, maar liefst korter)*
- *We kunnen een scherp budget en heldere en toetsbare kwaliteitseisen benoemen.*

Een bepaalde activiteit in een projectvorm gieten terwijl een improviserende of routine-aanpak beter zou zijn, is vragen om problemen. Zo verliest het woord 'project' zijn betekenis, of krijgt de projectaanpak, geheel onverdiend, een slechte naam.

Naast projecten worden ook steeds meer activiteiten uitgevoerd in programma's. Er is echter een essentieel verschil tussen een project en een programma. In een project staat het resultaat centraal. Een programma is bedoeld om een (of verscheidene) doelstellingen te bereiken en daartoe worden in het kader

van het programma zowel projectmatige als niet-projectmatige activiteiten uitgevoerd.

Dit eerste, inleidende hoofdstuk beschrijft de essentie van projectmatig creëren. In paragraaf 1.1 wordt het begrip 'commitment' als basis voor projectsucces geïntroduceerd. Paragraaf 1.2 bespreekt een van de fundamentele ideeën achter het concept van projectmatig creëren, namelijk het aanspreken van de vier creatiekrachten: Persoonlijke kracht, Vormkracht, Samenwerkingskracht en Voedingskracht. In paragraaf 1.3 worden deze creatiekrachten gekoppeld aan vier invalshoeken: de 'ik-kant', de 'wij-kant', de 'het-kant' en de 'zij-kant'. In paragraaf 1.4 staan we stil bij de twee benaderingen (ontwerpen en ontwikkelen) waarmee de vier invalshoeken onderling kunnen worden verbonden. In paragraaf 1.5 volgen enkele afsluitende opmerkingen.

Hoofdstuk

I

*De
essentie van
projectmatig
creëren*

De Japanse steenhouwer

Lang, lang geleden reisde zenmeester Joji door de Kobe-vallei. Op een dag zag hij een man aan het werk in een steengroeve. Nieuwsgierig liep hij op de arbeider toe en vroeg hem wat hij aan het doen was. De man keek niet op en gromde: 'Dat zie je toch, ik hak stenen.' Joji vervolgde zijn weg. Na enkele uren kwam hij opnieuw langs een steengroeve en zag ook daar een man aan het werk, omgeven door een grote berg stenen. Joji vroeg hem naar de aard van zijn arbeid. De man keek op, glimlachte en zei: 'Ik hak stenen in deze steengroeve en daarmee voed ik mijzelf en mijn gezin.' Joji bedankte hem en ging heen. Toen de zon op haar hoogste punt was aangekomen, zocht Joji de schaduw op van een derde steengroeve. Ook daar was een man aan het werk, omgeven door nog hogere stapels stenen. Ook aan deze vroeg Joji wat hij aan het doen was. De man stond op, bood zijn gast een koele drank aan, en zei: 'Ik neem het gesteente uit deze groeve en vorm het om tot bouwstenen. Met het geld dat ik daarmee verdien voed ik mijzelf, mijn gezin en mijn schoonfamilie die bij mij is ingetrokken. Maar als u echt wilt weten wat ik doe, moet u nog twee dagen verder reizen. Daar bouwen ze met mijn stenen een prachtige, heilige tempel.'

1.1 COMMITMENT, DE DRIJVENDE KRACHT IN PROJECTSUCCES

In de praktijk blijken er twee soorten projecten te zijn. In het ene geval lijkt een project vanzelf te lopen. De teamleden voelen zich dermate verbonden met het project en hun taak in het team dat de projectleider nauwelijks druk hoeft uit te oefenen om de voortgang erin te houden. De teamleden stralen van enthousias-

me, energie en vertrouwen in het proces. De opdrachtgever¹ is goed op de hoogte en is aanwezig. Hij geeft steun en neemt besluiten wanneer dat nodig is, maar ook niet meer dan dat. De indruk ontstaat dat zo'n project, ook al wordt het met beperkte middelen uitgevoerd, energie genereert en daarmee overvloed oplevert. Het resultaat is meer dan de som van de tijd, het geld en de ideeën die er in zijn geïnvesteerd. Schaarste aan middelen lijkt eerder een stimulans tot creativiteit en samenwerking dan een belemmering.

In het andere geval kost een project de projectleider en het projectteam meer energie dan het oplevert. Vrijwel vanaf de start verloopt zo'n project moeizaam. Het team worstelt met de inhoudelijke problematiek, met de schaarse middelen die ter beschikking staan en met andere betrokkenen bij het project. Het lijkt wel, of op geen enkele manier sprake is van vernieuwing en enthousiasme. Zo'n project slurpt energie bij alle deelnemers en sleept zich voort. Vaak heeft men het gevoel vooral reactief te werken; de dingen worden gedaan om erger te voorkomen, niet om vernieuwend bezig te zijn. Alles is schaars, niet alleen tijd en geld, maar ook creativiteit en vertrouwen. Men is meer aan het reageren dan aan het creëren.

Een van de belangrijkste oorzaken van dergelijke verschillen tussen projecten vloeit voort uit de mate van commitment bij de hoofdrolspelers (de opdrachtgever, de projectleider, het projectteam en de belangrijkste managers uit de [lijn]-organisatie):

- In hoeverre is iedereen werkelijk betrokken bij het project?
- In hoeverre neemt iedereen verantwoordelijkheid voor zijn of haar aandeel in het project?

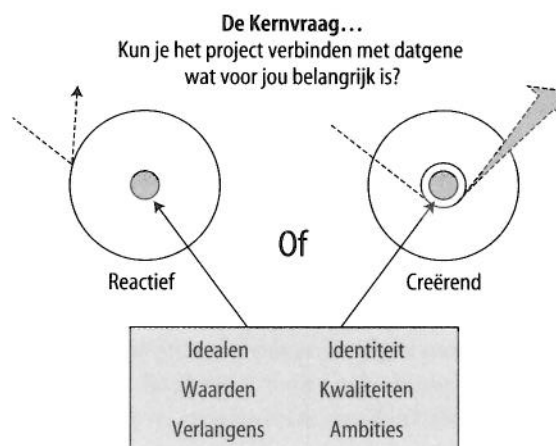
Om deze voorwaarde van commitment te kunnen realiseren, is het nodig dat in het project 'creatie' voorop staat, dat mensen iets doen omdat ze erin geloven en er dus hun beste kwaliteiten voor willen inzetten. Met andere woorden, de betrokkenen doen het niet 'reactief' (omdat een ander vindt dat het moet gebeuren), maar omdat zij het zelf (om welke reden dan ook) belangrijk vinden (zie figuur 1.1).

Motivatie of commitment?

Een van de meest gestelde vragen in opleidingsprogramma's voor projectleiders luidt: 'Hoe kan ik mensen motiveren?' Het antwoord op die vraag is even eenvoudig als onbevredigend: 'Dat kun je niet.' Het idee dat men anderen zou kunnen motiveren berust op een mechanisch mensbeeld: de leidinggevende zou bij zijn medewerkers slechts op de goede knop hoeven te drukken om ervoor te zorgen dat ze plezier beleven in hun werk. Dat is onzin. Motivatie in organisaties heeft alles te maken met de relatie die iemand heeft met zijn werk. Als dat zinvol werk is, als iemand daarin zijn kwaliteiten kan

ontplooiën, kan groeien en leren, het gevoel heeft een waardevolle bijdrage te leveren, genoeg beleeft aan het samenwerken met gelijkgestemden, wat heeft een leidinggevende daar dan nog aan toe te voegen? Iemand demotiveren kan wel. Slechte arbeidsomstandigheden, een te laag salaris, onvoldoende steun en onaangename verhoudingen tussen management en de werkvloer zijn even zoveel redenen waarom mensen hun werkplezier kunnen verliezen. Het is dus niet de taak van leidinggevenden om anderen te motiveren, maar wel om deze blokkades weg te nemen en vervolgens een omgeving te creëren waarin mensen zichzelf kunnen motiveren. Daarnaast is een leidinggevende die handelt vanuit zijn eigen motivatie en bezieling vaak een bron van inspiratie voor anderen; niets is zo aanstekelijk als iemand die zich met liefde en overgave wijdt aan zijn werk. Dat is wat we bedoelen wanneer we in dit boek spreken van 'commitment', het centrale thema in projectmatig creëren. En als dat niet lukt? Je kunt een paard naar het water brengen, maar je kunt het niet dwingen om te drinken. Ook aan commitment zijn grenzen – alleen worden die niet gesteld door leidinggevenden, maar door de mensen om wie het gaat. ■

In een project, waarin sprake is van 'commitment', zijn alle betrokkenen (projectleider, teamleden, opdrachtgever, enzovoort) bezig met dingen waarin ze geloven. Aan dat 'geloof' kunnen allerlei redenen ten grondslag liggen: persoonlijke idealen of waarden, ambities om een keer een bepaald soort werk te doen of een bepaald resultaat neer te zetten, de inhoudelijke verbondenheid met het resultaat, het gevoel dat anderen je kwaliteiten (h)erkennen en echt benutten, enzovoort. Maar telkens is er het besef dat mensen zelf de waarde en het belang van het project inzien.



Figuur 1.1 De Kernvraag: Reageer je op de vraag of raakt de vraag jouw kern?

1.2 VOEDINGSKRACHT, PERSOONLIJKE KRACHT, SAMENWERKINGSKRACHT EN VORMKRACHT

Optimaal projectmanagement betekent dus op de allereerste plaats dat je zoekt naar de creatiekrachten in een project; hoe kun je ervoor zorgen dat mensen creërend in plaats van reactief bezig zijn. Het geheim daarvan is, dat in het project op een goede manier gebruik wordt gemaakt van vier 'creatiekrachten': persoonlijke kracht, vormkracht, samenwerkingskracht en voedingskracht.² Deze vier 'krachten' kunnen we kort als volgt beschrijven:

Voedingskracht Voedingskracht refereert aan de verankering van ons project in de omgeving. Deze kracht geeft aan, waarom de omgeving belang hecht aan het project (resultaat) en in welke mate. In ruil daarvoor voedt de omgeving het project met middelen (mensen, geld, tijd en dergelijke), energie (aandacht, steun) en met goede ideeën die de projectleden weten te inspireren. De gebruikers/klanten en vooral de opdrachtgever vertegenwoordigen de omgeving binnen het project.

Persoonlijke kracht Persoonlijke kracht verwijst naar de *individuele* mens, bij wie alle vernieuwing zijn oorsprong vindt. Creatieprocessen starten met een idee, dat mensen ontwikkelen met hun verbeelding. Verbeelding is het vermogen om de huidige realiteit te ontstijgen en vooruit te zien naar een mogelijke of gewenste toekomst. Commitment geeft aan in welke mate iemand zich verbindt met een idee en verantwoordelijkheid neemt voor de verwezenlijking ervan. Gebruikmakend van zijn kernkwaliteiten realiseert het individu stap voor stap zijn ideeën.

Samenwerkingskracht Samenwerkingskracht duidt op ons vermogen om *gezamenlijk* te creëren. Door te communiceren maken we onze ideeën helder aan anderen en nemen we ideeën van anderen in ons op. Als sociale wezens zijn we in staat om een stimulerende werksfeer te genereren. Zo ontstaat vanuit een verzameling individuen een team waarin we in onderlinge afhankelijkheid samen iets creëren dat de individuele kwaliteiten van elk van de betrokkenen ver overstijgt.

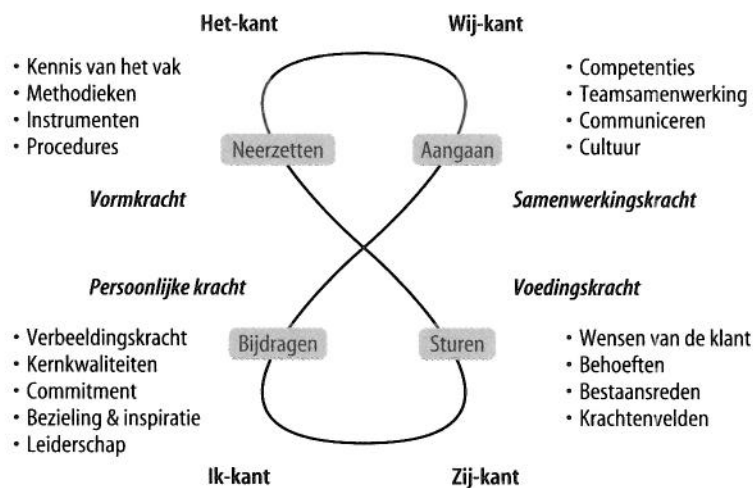
Vormkracht Vormkracht heeft betrekking op alle hulpmiddelen die ons ten dienste staan bij het verwezenlijken (materialiseren) van onze ideeën, onze visie en onze idealen. Die hulpmiddelen zijn in hoofdzaak de benodigde vakkennis en methodieken, en de beschikbare instrumenten en procedures volgens welke we te werk gaan.

Echte scheppingskracht (creatiekracht) komt dus alleen tot stand wanneer zowel persoonlijke kracht, als vormkracht, samenwerkingskracht en voedingskracht in een project aanwezig zijn en daar volop tot hun recht komen. In een project dat soepel verloopt, is de energie van de vier creatiekrachten voelbaar, bijna tastbaar aanwezig. De betrokkenen bij het project (niet alleen de projectleider of het teamlid, maar ook de opdrachtgever) werken vanuit hun eigen bezieling en laten zich door hun omgeving inspireren. Ze doen dat ook omdat er een duidelijke vraag of behoefte is van waaruit het project wordt gevoed. Er is ruimte voor experimenten en creativiteit. Zo'n project sluit aan bij een duidelijke missie en visie van de organisatie als geheel. De aanwezige kwaliteiten worden ten volle benut om ideeën uit te werken tot een concreet resultaat. Het team is goed samengesteld en werkt intensief samen – intern (als team), maar ook in de relaties met de opdrachtgever, met de gebruikers van het projectresultaat en met de managers in de lijnorganisatie die de voorwaarden moeten scheppen voor het project.

Bij een project dat moeizaam verloopt, worden deze vier krachten onvoldoende of onderling onevenwichtig aangewend. Schort het aan een van de krachten, dan stagneert het creatieproces. Een opdrachtgever, wiens managementstijl weinig ruimte biedt aan de ideeën van een projectteam, belemmert de verbeelding van de teamleden en moet niet verbaasd opkijken wanneer het team weinig nieuws voortbrengt. Een projectteam dat onvoldoende de beschikking krijgt over middelen (zoals arbeidstijd, geld, deskundigheid of informatie) heeft te weinig voedingskracht en kan daardoor zijn vormkracht niet ontwikkelen om de aanwezige ideeën in een projectresultaat uit te drukken. Een projectteam dat niet met conflicten overweg kan, komt vanwege de slechte samenwerking niet tot presteren. Een projectteam dat werkt aan een project waarvan eigenlijk onduidelijk is wie erop zit te wachten, zal bij de minste of geringste weerstand vragen gaan stellen over de noodzaak ervan. In figuur 1.2 (blz. 8) worden de vier creatiekrachten in onderlinge samenhang weergegeven.

1.3 DE 'ZIJ' -, 'IK' -, 'WIJ' - EN 'HET' - KANT

In figuur 1.2 worden de vier creatiekrachten gekoppeld aan respectievelijk de 'het' -, 'wij' -, 'ik' - en 'zij'-kant. Dit zijn de vier invalshoeken die bij projectmatig creëren een belangrijke rol spelen. De ontwikkeling van het vakgebied projectmanagement kan worden uitgelegd aan de hand van deze invalshoeken. In het begin van de ontstaansgeschiedenis van projectmanagement werden eerst de 'het' - en 'zij'-kant op de kaart gezet. Het ging daarbij om de manier waarop een projectteam op systematische werkwijze ('het-kant') een concreet projectresultaat kan opleveren en ten slotte overdraagt aan de opdrachtgever ('zij-kant'). In



Figuur 1.2 De vier creatiekrachten van projectmatig creëren

de praktijk werd als snel duidelijk dat prachtige projectplannen, begrotingen, planningen en dergelijke nog geen garantie op succes bieden. De manier waarop projectteamleden samenwerken en communiceren, met elkaar en met hun omgeving, bleek eveneens belangrijk te zijn. In antwoord daarop breidde *Projectmatig werken* de methodiek uit met de 'wij-kant' (aspecten als het samenstellen en opbouwen van een team, communicatieve vaardigheden en dergelijke). Dit boek integreert een vierde invalshoek, de 'ik-kant', in het concept, dat we *projectmatig creëren* (de naam is afgeleid van de tegenstelling creërend-reactief) zijn gaan noemen.

Voor een goed begrip van het creatieproces, dat in het concept een centrale plaats inneemt en de tegenpool vormt van de reactiviteit die veel projecten (nog) kenmerkt, verduidelijken we eerst de vier invalshoeken.

De 'zij'- of 'omgevingskant'

Een project dat niet geworteld is in een duidelijke behoefte, dat niet wordt gevoed vanuit een reden van bestaan, kan niet levenskrachtig zijn. Er moet iemand wakker van liggen als het project niet wordt gerealiseerd – bijvoorbeeld omdat hij dromen heeft waarvoor het project belangrijk is, of omdat een bepaalde problematiek moet worden opgelost. Naarmate de beoogde gebruikers van het projectresultaat een grotere behoefte hebben aan dat resultaat, zal er meer energie in het project zitten. Blijkt uit de business-case van het project dat de investeringen in het project nauwelijks opwegen tegen de opbrengsten ervan, dan wordt het waarschijnlijk veel moeilijker om het project van de grond te krijgen

dan wanneer het projectresultaat per saldo een heel duidelijk voordeel biedt. Met het oog op de 'zij-kant' moet een organisatie zich ten aanzien van een beoogd project dan ook de volgende belangrijke vragen stellen:

- Wie heeft er behoefte aan het beoogde project, dat wil zeggen, wie zullen de gebruikers van het project(resultaat) zijn, en welke voor- en nadelen verwachten zij ervan te ondervinden?
- Wie is de opdrachtgever en wat verwacht deze van het project?
- Is de opdrachtgever bereid voldoende mensen en middelen voor het project vrij te maken?
- Hoe ziet de business-case van het project eruit?
- Waarom staat het project juist nu op de agenda en wat is de aanleiding ervoor?

Hoofdstuk

1

*De
essentie van
projectmatig
creëren*

De 'ik'- of 'leiderschapskant'

Vreemd genoeg is de 'ik-kant' tot voor kort sterk onderschat en onderontwikkeld gebleven in de theorie en praktijk van het werken in projecten. Er zijn tenminste twee voor de hand liggende redenen om meer aandacht te besteden aan die 'ik-kant'. Om te beginnen moet werk zoveel mogelijk een bijdrage leveren aan de persoonlijke groei en ontwikkeling van degenen die dat werk verrichten. Naarmate dat meer het geval is, zullen zowel de organisatie als het individu daarvan profiteren. De tweede reden is uiterst pragmatisch van aard. Motivatie en draagvlak voor een project hebben alles te maken met de mate waarin de betrokkenen zich er verbonden mee voelen – en de mate waarin zij zelf vorm kunnen geven aan het project en de bijdrage die zij eraan leveren. Zoals gezegd – hoe meer ruimte de directe betrokkenen daarvoor krijgen, des te groter de inzet die de organisatie van hen mag verwachten. Het gaat bij de 'ik-kant' dus onder meer om de volgende vragen:

- Kan ik mij persoonlijk verbinden met de probleemstelling, de doelstelling, het resultaat en de effecten van het project?
- Vanuit welke persoonlijke behoeften wil ik aan dit project een bijdrage leveren?
- Hoe kan dit project bijdragen aan mijn eigen ontwikkeling en groei?
- Hoe kan ik mijn kwaliteiten het beste inzetten in het project?
- Welke kwaliteiten hebben de teamleden en hoe kunnen deze kwaliteiten optimaal worden ingezet in het project, zodanig dat de teamleden zich door hun projectwerk ook persoonlijk verder kunnen ontwikkelen?

De 'wij'- of 'samenwerkingskant'

Met de 'wij-kant' bedoelen we de sociale en relationele aspecten die een rol spelen in en om projecten. Het gaat daarbij niet alleen om samenwerking in het

projectteam (daar is meestal nog wel oog voor), maar even goed om het organiseren van samenwerking in het totale krachtenveld van het project. Ook deze aspecten bepalen in hoge mate mede het uiteindelijke succes van het project. Daarom moeten projectmanagers, die een nieuw projectvoorstel bekijken, zich ten aanzien van de 'wij-kant' onder andere verdiepen in de volgende vragen:

- Hoe stel ik een team samen en creëer ik een goede werksfeer?
- Hoe kan het 'krachtenveld' rond het project inzichtelijk worden gemaakt?
- Hoe kan worden gezorgd voor een soepele wisselwerking tussen de belangrijkste belanghebbenden ('stakeholders'), bijvoorbeeld het projectteam en de lijnorganisatie?
- Hoe kan een vruchtbare relatie met de opdrachtgever worden opgebouwd?
- Hoe kunnen de kwaliteiten van het team in balans worden gebracht met de projectopdracht?

De 'het'- of 'structuurkant'

Zoals gezegd, richt projectmanagement zich in de traditionele benadering sterk op de structuur van het project. Die noemen we hier de 'het-kant', omdat het hierbij gaat om de meest tastbare aspecten van een project: het systeem, de structuur en de procedures. Dit zijn de van oudsher bekende elementen waar projectmanagement zijn reputatie aan ontleent: een vorm van planmatig werken waarbij volgens een bepaalde systematiek een vooraf gekozen resultaat wordt bereikt. Met de projectmatige aanpak leggen de opdrachtgever en het projectteam zichzelf bepaalde beperkingen op om het beoogde resultaat zo goed mogelijk te verwezenlijken. Het resultaat staat daarbij centraal. De essenties van deze systematiek zijn de volgende:

- Bepalen van de probleemstelling, de doelstelling en het beoogde resultaat; afbakenen wat niet tot het project behoort; beschrijven welke mogelijke effecten het project kan hebben.
- Structureren van het project door deelresultaten en specifieke activiteiten af te leiden uit het einddoel en deze vervolgens onder te brengen in deelprojecten of andere logische structuren.
- Beslissen op welke momenten de *projectleider* met de opdrachtgever moet afstemmen over de voortgang van het project en wat de kritieke beslispunten ('no go'/'go'-momenten) zijn.
- Greep krijgen en houden op de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie, zodat het project overzichtelijk en bestuurbaar is en blijft.

Het feit dat we deze 'structuurkant' hier als laatste noemen, wil niet zeggen dat de genoemde aspecten het minst belangrijk zijn. Een project kan niet zonder

persoonlijk commitment, zonder optimale samenwerking in het team of zonder een duidelijke vraag, maar óók niet zonder een scherpe projectdefinitie en een uitgekiende projectplanning. Ook bij projectmatig creëren zijn de betrokkenen daarom intensief bezig om projecten vorm te geven in structuren, plannen en procedures. Voor werkelijk projectmatig creëren zijn alle vier aspecten van even groot belang.

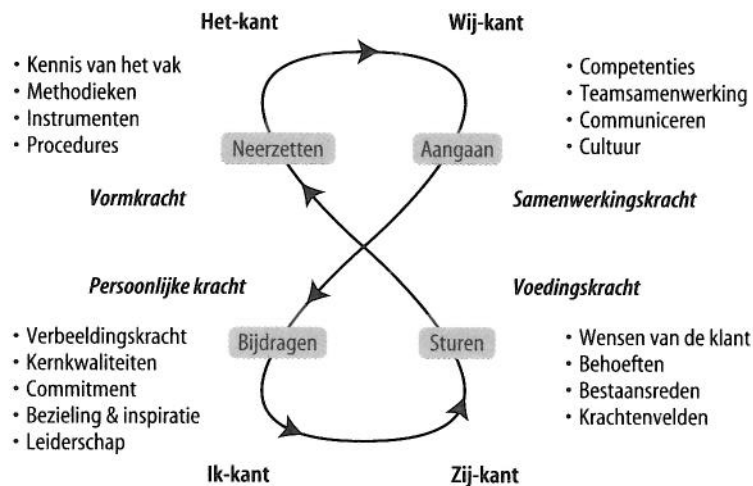
1.4 DE VOLGORDE VAN DE INZET VAN DE VIER CREATIEKRACHTEN

De manier waarop de vier creatiekrachten aan elkaar worden gekoppeld, bepaalt het karakter van het creatieproces. We onderscheiden hierin twee benaderingen: ontwerpen ('top-down') en ontwikkelen ('bottom-up'). Welke benadering de voorkeur verdient, hangt af van de gegeven situatie.

1.4.1 De ontwerpbenadering

In de ontwerpbenadering wordt een idee/werkplan van een opdrachtgever via de projectleider 'opgelegd' aan het team. Vanuit een vraag van de opdrachtgever, een behoefte in de organisatie of de markt (de 'zij-kant') krijgt de projectleider de vraag om een projectplan te schrijven. Hij ontwikkelt de structuur van het project, een voorstel voor de planning, enzovoort ('het-kant'). Vanuit deze structuur, die dan ook al snel leidend wordt, stelt de projectleider vervolgens een team samen ('wij-kant'), dat hij aan de hand van het projectplan instrueert. De teamleden ('ik-kant') wordt gevraagd op welke voorwaarden zij dit plan willen en kunnen uitvoeren. Het projectplan zelf staat daarbij niet opnieuw ter discussie, wel kunnen uiteraard aanvullingen en verbeteringen worden ingebracht. De teamleden laten ten slotte de opdrachtgever ('zij-kant') weten of zij al dan niet met het plan akkoord kunnen gaan. De vier invalshoeken worden doorlopen in een volgorde die past bij een 'top-down'-proces (zie figuur 1.3).

Een keuze voor de ontwerpbenadering is aan te raden wanneer een opdracht helder is en er een beperkte creatieve inbreng vereist is van de projectleider of de individuele teamleden; met andere woorden de creatieruimte beperkt is. Iedereen weet meteen waar men aan toe is en zo wordt nodeloos gediscussieer voorkomen. Het spannendste moment treedt op bij het beantwoorden van de vraag of de individuele teamleden ('ik-kant') ook echt de opdracht willen accepteren. Onduidelijke of onzinnige opdrachten worden in deze stap door assertieve teamleden genadeloos afgestraft. Naast de helderheid en de zin van de opdracht beïnvloedt het gezag van de opdrachtgever, alsook het vertrouwen dat de teamleden in hem of haar stellen, in hoge mate de reactie. Twijfel, angst en



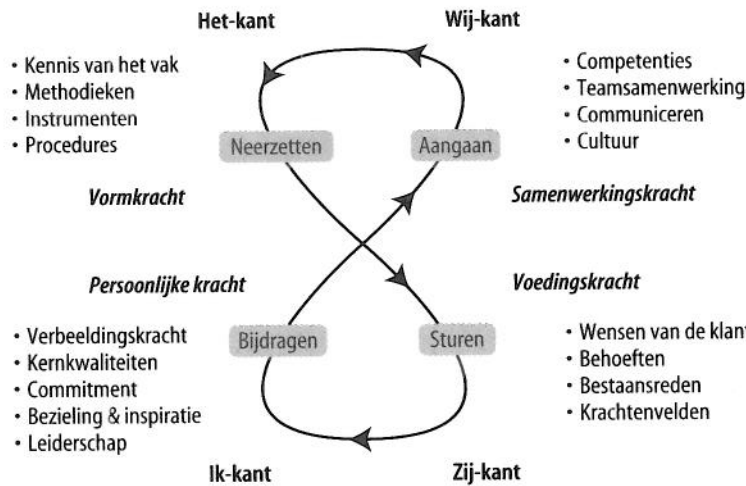
Figuur 1.3 Het procesverloop volgens de ontwerpbenadering

gebrek aan procesgevoeligheid brengen opdrachtgevers en projectleiders er vaak toe, om de stap naar het individu ('ik-kant') over te slaan; men gaat er zonder meer van uit, dat het team de opdracht accepteert. In die gevallen is het commitment op zijn minst twijfelachtig, hetgeen in het verdere procesverloop vaak blijkt uit een houding van 'ja zeggen en neen doen'; iedere keer blijkt dan, dat afspraken om de meest uiteenlopende redenen niet worden nagekomen.

Het project zal heel anders, en meestal beter, verlopen als het lukt om de voorbereiding ervoor niet 'top-down' maar in de omgekeerde volgorde te doorlopen. We werken dan 'bottom-up', via de ontwikkelbenadering (zie ook figuur 1.4).

1.4.2 De ontwikkelbenadering

Ook bij de ontwikkelbenadering begint een project bij zijn reden van bestaan, bij kansen, bij de behoeften van de opdrachtgever en/of de gebruikers (de 'zij-kant'). Ook bij deze 'bottom-up'-benadering zoekt de opdrachtgever weliswaar om te beginnen een projectleider, maar de belangrijkste vraag van het intake-gesprek tussen beiden zal nu zijn, of die beoogde projectleider zelf in het project gelooft en er zijn persoonlijke visie, kwaliteiten, ambities en energie in kwijt kan (de 'ik-kant'). In het intake-gesprek maken opdrachtgever en projectleider gezamenlijk ('wij-kant') een eerste (globale) analyse van het project ('het-kant'). De nadruk ligt in dit geval op het woord 'globaal': de projectleider werkt de analyse niet uit tot een zeer gedetailleerd projectplan, maar gaat eerst op zoek naar (aspirant) teamleden die voor een projectstart-up-bijeenkomst (PSU) worden



Figuur 1.4 Het procesverloop volgens de ontwikkelbenadering

uitgenodigd. Bij het selecteren van de beoogde teamleden laat de projectleider zich zoveel mogelijk leiden door zowel zijn behoefte aan beschikbare deskundigheid als door de persoonlijke motivatie van deze teamleden om een bijdrage te leveren aan het project. In de projectstart-up of psu verduidelijkt de opdrachtgever ('zij-kant') zijn vraag in een briefing aan de beoogde teamleden. De teamleden (de 'ik-kant') gebruiken vervolgens hun verbeelding om ideeën te genereren, die in hun ogen beantwoorden aan de gestelde vraag. Om beurten wisselen zij deze beelden onderling uit ('wij-kant'), en vervolgens vormt het beoogde team zich daaruit een gezamenlijk beeld dat op papier wordt vastgelegd ('het-kant'). Ten slotte koppelt het team dit vormgegeven idee of plan terug aan de opdrachtgever ('zij-kant'), die dan bekijkt in hoeverre dit een antwoord is op zijn vraag. Tijdens de psu komt er onvermijdelijk een moment waarop de projectleider de teamleden de vraag stelt of ook zij zich kunnen verbinden – dat wil zeggen, of ook zij zich kunnen committeren aan (de contouren van) het project dat langzaam gestalte krijgt. Is het antwoord 'nee', dan heeft de projectleider een probleem dat hij zal moeten oplossen voordat hij verder kan. Voor de goede orde, de stelling hier is *niet* dat ieder project nog vóór de geboorte kan worden getorpedeerd door elk willekeurig beoogd teamlid dat er die dag toevallig even niet zo'n zin in heeft. Echter, als commitment de sleutel is voor projectsucces, dan behoren fundamentele bezwaren van ook deze contractpartners uiterst serieus genomen en met respect behandeld te worden. In deze fase is ook de vraag aan de orde of teamleden echt instappen en dus niet meer 'beoogd' zijn, maar zich volledig voor het project zullen inzetten. Dat betekent

dus dat er ook de ruimte moet zijn voor de ‘beoogde’ teamleden om toch ‘nee’ te zeggen.

In de ontwikkelbenadering worden de vier invalshoeken doorlopen in een volgorde tegengesteld aan die van de ontwerpbenadering. Het proces wordt van onderaf – bottom-up – opgebouwd (zie ook figuur 1.4).

De ontwikkelbenadering verdient de voorkeur in die gevallen waarin de opdracht of de oplossing van een probleem voor de opdrachtgever (of projectleider) niet helder is. De creatieve inbreng van *alle* beoogde teamleden is dan nodig om vorm en inhoud te geven aan het project. Projectplannen worden hierdoor betrouwbaarder; behalve de ideeën van de opdrachtgever en de projectleider is immers ook de inbreng van de teamleden meegenomen. Tegelijkertijd – en minstens zo belangrijk – biedt deze aanpak de mogelijkheid tot een werkelijk ‘gedragen’ project omdat eenieder de ruimte heeft gekregen om ‘mee te bouwen’. Dat gaat niet vanzelf; de ontwikkelbenadering stelt hoge eisen aan de betrokkenen. Om er een paar te noemen:

- De opdrachtgever is er van doordrongen dat hij óók bij de vormgeving van het project de creativiteit van het team nodig heeft, én dat hij bereid moet zijn het team daarvoor de ruimte te geven
- De teamleden zijn bereid hun creativiteit ten dienste van de opdrachtgever te stellen maar ook zijn uiteindelijke keuze te accepteren, ook als die op onderdelen afwijkt van hun individuele voorkeuren
- Het team is in staat om op een aantal momenten tot consensus te komen over cruciale onderwerpen als de projectdefinitie, de lijst met uit te voeren activiteiten, de verdeling van werkzaamheden over de teamleden
- De projectleider is in staat om basis van persoonlijk gezag succesvol te manoeuvreren tussen de belangen en overtuigingen van zijn opdrachtgever, het projectteam en andere betrokkenen, en om richting te geven aan het ontwikkelproces.

Voorwaar: geen geringe lijst. Als aan deze condities echter wordt voldaan, zien we een project met zo’n levenskrachtige basis dat het bijna niet meer kan mislukken.

De moeilijkste stap in de ontwikkelbenadering is het zoeken naar een standpunt of idee waar alle teamleden zich voldoende in herkennen. Vooral als er in een team sterk uiteenlopende denkbeelden leven, kan het lastig en spannend zijn om van deze ogenschijnlijke chaos aan standpunten tot consensus te komen. Veel projectleiders hebben moeite met de onzekerheid die daarmee in eerste instantie gepaard gaat, en drijven in reactie daarop hun eigen ideeën door. Procesmatig bekeken springen zij dan van de ontwikkelbenadering ineens over op de ontwerpbenadering. Dit kan leiden tot frustratie bij de teamleden: ‘We worden uitgeno-

digd om mee te denken. Maar als puntje bij paaltje komt, moeten we precies doen wat de projectleider in zijn hoofd heeft.' Er zijn een paar voorwaarden waaraan moet worden voldaan om tot een gezamenlijk standpunt te komen:

- De opdrachtgever dient in de briefing duidelijke toetsingscriteria te specificeren, waaraan de kwaliteit van de ideeën zal kunnen worden afgemeten. Dit vereenvoudigt de selectie van de ideeën die de beoogde teamleden vervolgens gaan inbrengen
- Degene die de PSU begeleidt, dient over procesgevoeligheid en de bijbehorende vaardigheden te beschikken.

1.4.3 Ontwikkelen of ontwerpen?

Uit het voorgaande is af te leiden dat er in de ontwerpbenadering een andere stijl van leidinggeven wordt gehanteerd dan in de ontwikkelbenadering. Hoewel iedere opdrachtgever en projectleider zijn eigen voorkeur zal hebben, dienen zij beide stijlen (top-down én bottom-up) toe te kunnen passen.

De keuze voor de ontwerp- of ontwikkelbenadering wordt bepaald door de creatieruimte die de opdrachtgever het team wil, moet, kan, durft, mag geven. Dat hangt weer samen met:

- De aard van het eindresultaat en de mate waarin de omstandigheden ruimte laten voor het team om het projectresultaat zelf te definiëren
- De ruimte die er is om de projectweg zelf vorm en inhoud te geven
- De randvoorwaarden die met de projectopdracht worden meegegeven
- De mate waarin de opdracht een uitvoerend karakter heeft en waarvan eindresultaat en uitvoeringswijze uit ervaring bekend zijn in de organisatie.

Om het nog wat complexer te maken: het is heel goed voorstelbaar dat de ontwikkel- en ontwerpbenadering elkaar in een project afwisselen. Heeft het eerste team (via de ontwikkelbenadering) eerst het projectprobleem geanalyseerd, conclusies getrokken, oplossingen aangedragen en als projectresultaat een onderzoeksrapport opgeleverd, dan is dit rapport een gegeven (ontwerpbenadering) voor het team dat vervolgens als taak krijgt (ontwikkelbenadering) om een implementatieplan uit werken.

Mits de situatie dat rechtvaardigt, zal ook de keuze voor de ontwerpbenadering worden geaccepteerd, in dit geval door het implementatieteam, ook al biedt deze benadering minder ruimte voor een eigen inbreng van eenieder. In geval van een zorgvuldige en goed gemotiveerde keuze kan dan ook in beide benaderingen sprake zijn van een krachtig commitment van het team.

1.5 TOT SLOT

Projectmatig creëren bepleit een fundamentele herordening van de vier invalshoeken van een project. Hierdoor staat niet langer de structuur van het project centraal, maar het commitment van de betrokkenen. Voordat hieruit de verkeerde conclusie wordt getrokken: de structuur van een project verliest daarmee niet aan belang. Echter, deze structuur komt wel op een wezenlijk andere manier tot stand. Het zijn de direct bij het project betrokken individuen die, op basis van hun commitment, gemeenschappelijke ambities en persoonlijke voorkeuren, de samenwerking aangaan en zelf de gewenste structuur invullen. Het resultaat is in de meeste gevallen een relatief lichte structuur – met zware, gedelegeerde verantwoordelijkheden – die in de uitvoering een minimum aan sturing vergt. Werken in projecten wordt daardoor leuker en boeiender. Deze aanpak heeft echter ook een aantal belangrijke positieve effecten die buiten het project worden ervaren: resultaatgerichtheid en creativiteit in de organisatie nemen toe, er worden samenwerkingsrelaties gelegd of ze worden verstevigd, en de individuele medewerkers gaan zich meer betrokken voelen bij de organisatie, waardoor hun band met die organisatie sterker wordt. Vandaar dat projectmatig creëren een prima start kan zijn van een ontwikkelingstraject naar een creërende organisatie.

Projectmatig creëren is zingeving, enthousiasme, energie, vitaliteit, creativiteit, plezier. Projectmatig creëren is een collectief creërend proces dat aan dezelfde wetten onderhevig is als het individuele creërend proces. In dit creërend proces zijn de volgende kernvragen aan de orde:

- Wie ben je en wat is je essentie?
- Wat wil je en waarom?
- Hoe realiseer je je doel en langs welke weg?

Vertaald naar projecten:

- Wie is je organisatie, en welke visie en missie hangt ze aan?
- Hoe sluit het project aan bij deze visie en missie?
- Wat wil de organisatie creëren? Met andere woorden: welke resultaten moet het project boeken?
- Hoe kan het projectteam de gewenste resultaten bereiken?

Of een projectmatige aanpak van problemen en kansen tot succes leidt, hangt af van de mate waarin men erin slaagt om de creatieve energie van mensen te mobiliseren. Dat gaat niet door nog harder te duwen, te trekken, of te roepen dat dingen 'moeten' gebeuren. De kunst is, om projecten te 'ont-moeten', dat wil zeggen, te ontdoen van het heilige 'moeten' en ze in te blazen met vitaliteit, ofwel ze

te 'inspireren'. Dan zullen mensen uit vrije wil hun creativiteit aanwenden om resultaten op te leveren. We zouden kunnen zeggen: projectmatig creëren 'ontmoet' projectmanagement.

Hoofdstuk

1

*De
essentie van
projectmatig
creëren*