

Projectmatig werken: de essenties

Inleiding

2-Tact maakt gebruik van de methodiek Projectmatig werken die voor het eerst beschreven is in het boekje “projectmatig werken” van Gert Wijnen/Willem Renes en Peter Storm in 1984. Nadien zijn rond deze wijze van werken nog verschillende boeken geschreven waaronder “Projectmatig Creëren 2.0” (PMC) van Jo Bos & Ernst Harting. 2-Tact adviseurs hebben vele jaren ervaring met het werken met PMC en verschillende andere methoden, waaronder Prince2 en PMW-TG. PMC is naast een methodiek ook vooral een visie op samenwerken. Een manier om mensen te verbinden en verantwoordelijkheid te laten nemen voor de resultaten.

Als je om je heen kijkt valt 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. Vaste structuren zijn vaak te belemmerend om snel resultaten te bereiken. Projecten zijn tijdelijke structuren, gebaseerd op een flexibele inzet van mensen en middelen, maar wel gericht op het realiseren van een concreet resultaat binnen scherpe afspraken over tijd, geld, kwaliteit, etc. Dat is precies wat we nodig hebben nu steeds minder activiteiten te vangen zijn in vaste patronen, werkstructuren en organisatieschema's.

2-Tact adviseurs ontwikkelen projectmanagement in de werkomgeving. Maatwerk dus waarin de praktijk van het werk bepaald wat nodig is. Daarbij zochten we naar manieren om het vermogen van mensen in organisaties optimaal te benutten met behulp van projectmanagement. Als mensen op een goede manier worden aangesproken op hun vermogens ontstaat energie, inspiratie, betrokkenheid en plezier. We werken er, met veel succes, dagelijks mee in een groot aantal organisaties in allerlei sectoren, profit en non profit.

Vaak start een klant/opdrachtgever met de vraag naar een complete set van het beheersinstrumentarium van projectmatig werken. Immers, onderliggend probleem is vaak het uit de hand lopen van tijd en kosten van projecten. De behoefte ontstaat dan om strakker te sturen op beheersing. Daar ontstaat een paradox die wij in veel organisaties tegen komen. In veel gevallen is strakker sturen nodig, maar altijd in evenwicht met betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Inzet van meer beheersinstrumenten alleen, levert vaak het averechtse effect op.

Betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid

We komen in ons werk twee soorten projecten tegen. Projecten die vrijwel vanaf het begin moeizaam verlopen. Die bij de projectleider en het projectteam geen energie opleveren, maar energie kosten. We zien een worsteling met de inhoudelijke problematiek van het project, met de schaarse middelen en uit de tijd lopende planningen. Het lijkt wel of in deze projecten op geen enkele manier sprake is van vernieuwing en enthousiasme. De projecten slurpen energie bij alle deelnemers en slepen zich voort. Het team is meer aan het reageren dan aan het creëren.

Daar tegenover staan de projecten waarvan het lijkt alsof ze vanzelf lopen. Teamleden zijn zo bij het project en hun taak betrokken dat er weinig druk van een projectleider nodig is om de voortgang erin te houden. De betrokkenen stralen enthousiasme, energie en vertrouwen in het proces uit. De opdrachtgever is goed op de hoogte en is aanwe-

zig wanneer dat nodig is. Er is niet alleen sprake van het omzetten van tijd, geld en ideeën in een resultaat met een bepaalde kwaliteit, maar er wordt iets aan toegevoegd. Een van de belangrijkste oorzaken van de hier beschreven verschillen ligt in de mate waarmee in het ene of het ander project sprake is van verbondenheid, vertaalt in twee begrippen:

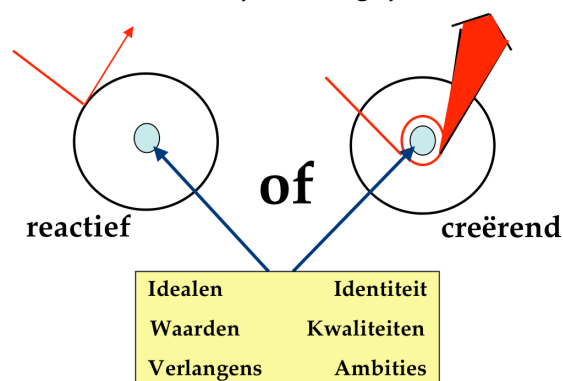
- in hoeverre is iedereen betrokken bij het project en
- in hoeverre neemt iedereen verantwoordelijkheid voor zijn of haar aandeel in het project.

Om deze voorwaarde te kunnen realiseren is het nodig dat in het project 'creatie van iets nieuws' voorop staat: in het project werken dus mensen aan iets waarin ze geloven en waarvoor zij hun beste kwaliteiten in zetten. Er is sprake van 'actief' i.p.v. 'passief' acteren.

In een project waarin sprake is van verbondenheid, zijn alle betrokken (projectleider, teamleden, opdrachtgever, etc) bezig met dingen waar ze in geloven. Daar kunnen allerlei redenen aan te grondslag liggen: persoonlijke idealen of waarden, ambities om een keer bepaald soort werk te doen of een bepaald resultaat neer te zetten, het feit dat echt gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van een teamlid, etc.

De kernvraag.....

kun je het project verbinden met datgene wat voor jou belangrijk is?



Krachten: Visie, Vormgeven, Samenwerken & Voeding

Optimaal projectmanagement is dus op de eerste plaats het zoeken naar vermogen om te creëren in een project. Naar hoe mensen creërend bezig kunnen zijn in plaats van reactief. Het geheim daarvan is dat in het project op een effectieve manier gebruik wordt gemaakt van vier 'vermogens', namelijk beeldkracht, vormkracht, samenwerkingskracht en voedingskracht. De volgorde daarbij is belangrijk.

De vier 'vermogens' kunnen we kort als volgt beschrijven:

Beeldkracht komt tot uitdrukking in ideeën, creativiteit, visie. Het is het vermogen om de huidige realiteit te ontstijgen en vooruit te zien naar een gewenste toekomst.

Vormkracht manifesteert zich in het vermogen om creatieve ideeën, visies en idealen tastbaar te maken en ook werkelijk te realiseren.

Samenwerkingskracht is het vermogen om in dialoog samen iets te maken dat de individuele mogelijkheden overstijgt.

Voedingskracht is de voedingsbodem waar het project haar oorsprong vindt en waarvoor het ook bestemd is. Het is de bestaansreden voor het project en heeft dus vooral met de energie van de opdrachtgever te maken.

In een project dat soepel verloopt, is de energie van de vier vermogens merkbaar aanwezig. Alle betrokkenen werken gezamenlijk vanuit hun eigen inspiratie en hetgeen waarin ze zelf geloven. In de onderstaande figuur wordt dit proces gesymboliseerd. Voor optimaal projectmanagement zijn behalve de vier "vermogens" ook de volgorde waarin het proces wordt doorlopen van belang. Bij de klassieke benadering van projectmatig werken wordt aan de hand van de klant/opdrachtgevers vraag eerst een projectleider aangesteld. Deze schrijft in overleg met de opdrachtgever een projectplan (vormkracht). Als het plan klaar is worden daarbij leden voor het team (samenwerkingskracht) gezocht om de klus te klaren. Als laatste komt de individuele motivatie van teamleden aan bod. Bij routinematige projecten zoals het aanleggen van een nieuwe weg of kanaal werkt dit prima. Het gaat hierbij dus om een vraag die vanuit de voedingskracht direct vertaald kan worden in een structuur of vorm.

Voor projecten waarin daadwerkelijk vernieuwing wordt nagestreefd, bijvoorbeeld invoering van een nieuw ICT systeem, fusie van 2 organisaties of het projectmatig inrichten van een revisieproces voor een koploper is een andere richting gewenst. Als dat zo is kan de opdrachtgever er redelijk van verzekerd zijn dat hij of zij de projectleider weinig hoeft te stimuleren. De motivatie komt van binnenuit. Op basis van een eerste analyse

gaat hij of zij eerst op zoek naar teamleden. Wie heeft er zin in het project is daarbij een net zo belangrijke vraag, als de noodzakelijke ervaringen deskundigheid die bij elkaar moet komen.

De kracht van projectmatig creëren is vervolgens dat de teamleden met elkaar (bij voorkeur in een Project Start-Up bijeenkomst) het project in de structuur gaan zetten door het maken van een scherpe projectdefinitie, door samen een workbreakdown, planning en structuur te maken. Het project dat dan ontstaat zal soepeler verlopen dan het project dat door de projectleider voor de anderen is bedacht.

Het, wij, ik en zij

Beeldend vermogen, vormend vermogen, samenwerkend vermogen en voedend vermogen kunnen we simpelweg vertalen naar vier dimensies met de meest basale woorden die in projectmatig creëren een belangrijke rol spelen. Wij noemen ze de 'het'-kant, de 'wij'-kant, de 'ik'-kant en de 'zij'-kant. In de figuur op de vorige bladzijde zijn ze reeds aangegeven. In projectmatig creëren spelen ze allemaal een even belangrijke rol. Een project kan niet zonder een van deze vier dimensies. Zoals hiervoor al aangegeven is het de volgorde die bepaald in welke mate het creërend proces tot stand komt.

De 'zij' – of omgevingskant

Een project dat niet geworteld is in een duidelijke behoefte, dat geen voeding vindt vanuit een reden van bestaan, kan niet levenskrachtig zijn. Er moet iemand wakker liggen als het project niet gerealiseerd wordt, of omdat hij dromen heeft waarvoor het project belangrijk is, of omdat een bepaalde problematiek moet worden opgelost. Naarmate gebruikers meer zitten te wachten op het resultaat zal er meer energie in het project zitten. Als uit de businesscase van het project blijkt dat de investeringen in het project nauwelijks opwegen tegen de opbrengsten ervan kan verwacht worden dat het veel moeilijker zal zijn het project van de grond te krijgen dan wanneer er een heel duidelijk voordeel uit het projectresultaat zal voortvloeien. Belangrijke vragen zijn dan ook onder andere:

- Wie zit er op het projectresultaat te wachten?
- Zijn er duidelijke gebruikers van het project(resultaat) en wat is hun voordeel ervan?
- Wie is de opdrachtgever en wat verwacht deze van het project?
- Hoe ziet de business-case van het project eruit?
- In hoeverre sluit het project aan bij de tijdgeest?
- Waarom staat het project nu op de agenda en wat is de aanleiding ervoor?

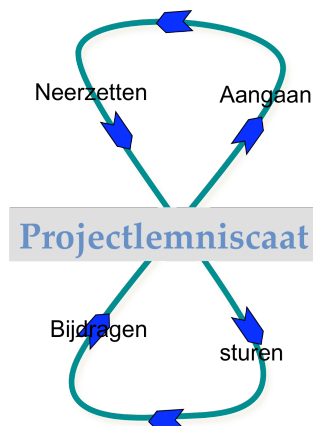
De vier vermogens van een goed project

Vormkracht

- Kennis van het vak
- Methodieken
- Instrumenten
- Procedures

Beeldkracht

- Verbondenheid
- Kernkwaliteiten
- Leiderschap
- Creativiteit



Samenwerkingskracht

- Communiceren
- Competenties
- Teamspirit
- Cultuur
- Politiek

Voedingskracht

- Behoeften (klant),
- Opdrachtgever
- Bestaansrecht
- Tijdgeest
- Krachtenveld

De 'ik'- of leiderschapskant

De 'ik'-kant is tot voor kort in projectmanagement sterk onderschat en onderontwikkeld gebleven terwijl dat toch eigenlijk vreemd is. We willen twee redenen noemen waarom meer aandacht ervoor nodig is. In de eerste plaats is het onze overtuiging dat werk waar dat mogelijk is een bijdrage hoort te leveren aan de persoonlijke groei en ontwikkeling van degenen die dat werk verrichten. Naarmate dat meer het geval is, zien we dat zowel de organisatie als het individu daarvan profiteren. In de tweede plaats is er een uiterst pragmatische reden. Motivatie en draagvlak voor een project hebben alles te maken met de mate waarin betrokkenen zich daarmee verbonden voelen, in staat zijn om zelf vorm te geven aan het project en de bijdrage die zij daaraan leveren. Hoe meer ruimte daarvoor bestaat, hoe groter de inzet die we kunnen verwachten. We hebben dit punt hiervoor al uitgewerkt.

Het gaat bij de 'ik'-kant dus om vragen als:

- 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?
- Welke beelden heb ik bij de gewenste situatie/resultaten?
- Hoe kan dit project bijdragen aan mijn ontwikkeling en groei?
- Hoe kan ik mijn kwaliteiten het beste inzetten in het project?
- Welke kwaliteiten hebben de teamleden, hoe zijn die optimaal in te zetten in het project en verder te 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 zeker in zo sterke mate om samenwerking in het totale krachtenveld van het project. Deze kant heeft meer aandacht gekregen, omdat het duidelijk is geworden dat ook deze aspecten het uiteindelijke resultaat in hoge mate mede bepalen. Het gaat hierbij om vragen als:

- Hoe kan het 'krachtenveld' rond het project inzichtelijk worden gemaakt?
- Hoe kan gezorgd worden voor een soepele wisselwerking tussen het projectteam en de organisatie?
- 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

De traditionele benadering van projectmanagement is sterk gericht op de structuur van het project. We noemen dit de 'het'-kant. Het gaat om de meest tastbare aspecten: het systeem, de structuur en de procedures. Het resultaat staat daarbij centraal. De essenties van planmatig werken zijn:

Definiëren van de probleem- en doelstelling, en het resultaat; het afbakenen van wat wel en wat niet tot het project behoort; het beschrijven van de mogelijke effecten van het project.

Structureren van het project door het afleiden van de deelresultaten en activiteiten, die we vervolgens onderbrengen in deelprojecten of andere logische structuren.

Beslissen wanneer tijdens het afleggen van die weg met de opdrachtgever afgestemd moet worden en wat de kritieke beslispunten ('no go'- 'go'-momenten) zijn.

Beheersen van de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie, communicatie en organisatie. Met deze beheersaspecten waarborgen we dat het project overzichtelijk en bestuurbaar is en blijft.

De vier aspecten zijn allen van een even groot belang voor werkelijk projectmatig creëren. Een project kan niet zonder persoonlijk commitment, zonder optimale samenwerking in het team, maar ook niet zonder een scherpe projectdefinitie en een uitgekende projectplanning. Het gaat om de samenhang.

Projectmatig creëren bepleit een fundamentele herordening van de vier dimensies van een project. Hierdoor staat niet langer alleen de structuur van het project, maar ook het commitment van de betrokkenen centraal. Voor de duidelijkheid: ook in projectmatig creëren zijn we dus intensief bezig met het vormgeven van projecten in structuren, plannings en procedures. De manier waarop deze tot stand komen is echter wezenlijk anders. Het zijn de direct bij het project betrokkenen (waaronder de opdrachtgever) die, op basis van hun verbondenheid en persoonlijke voorkeuren, zelf de gewenste structuur invullen. Het resultaat is in de meeste gevallen een relatief lichte structuur met zware verantwoordelijkheden, die in de uitvoering een minimum aan sturing vergen. Commitment is ook de basis voor de 'wij'-kant van projectmatig creëren, waarin de verschillende betrokkenen elkaar vinden op basis van gedeelde ambities en van daaruit de nodige samenwerking aangaan. Dit betekent dat de teamleden volledig op hun creativiteit en betrokkenheid worden aangesproken, waardoor de projectverantwoordelijkheden maximaal kunnen worden gedelegeerd. Het gevolg is dat de uitvoering van complexere projecten met minder coördinatie kan worden gerealiseerd. Dit heeft onder meer tot gevolg dat het werken in projecten leuker en boeiender wordt. De effecten van projectmatig creëren worden ook buiten het project ervaren. Resultaatgerichtheid en creativiteit in de organisatie zullen toenemen. Samenwerkingsrelaties worden gelegd en/of verstevigd. Individuele betrokkenheid en verbinding met de organisatie groeien. Vandaar dat projectmatig creëren een prima start kan zijn van een ontwikkelingstraject binnen een organisatie op weg naar een creërende organisatie.