

HET ENE PROJECT IS HET ANDERE NIET

Er is behoefte aan een benadering van het thema projectmatig werken, die recht doet aan de verschillen die er nu eenmaal bestaan tussen projecten. De projectmanager die elk project even goed aankan, bestaat immers niet. In de vakliteratuur wordt hieraan echter weinig aandacht besteed. In dit artikel laat ik daarom zien hoe projecten kunnen worden ingedeeld op basis van de wijze waarop degenen die de projectaanpak bepalen bij voorkeur samenwerken en communiceren. Het voordeel van dit indelingscriterium is dat de harde en zachte kant van projectmanagement in één model geïntegreerd worden. De methodische en de menselijke aspecten van projectmanagement worden maar al te vaak ten onrechte gescheiden behandeld.

Met interesse las ik de artikelen over een 'competentietyperingsmodel voor projecten' van Peter Storm en Bernard Vuijk, die eind vorig jaar in *Projectie* verschenen. Het onderwerp heeft al lange tijd ook mijn belangstelling. Via het Communicatie Stijlen model van Wilson/GITP kwam ik eerder tot een alternatieve typologie van projecten, waarover ik het boek 'Maatwerk in Projectmatig Werken' publiceerde *. Hierin beschrijf ik de indeling van projecten op basis van de voorkeuren van projectmanagers voor het samenwerken en communiceren in projecten. Door dimensies als 'hard en zacht' maar ook 'denken en doen' in één model samen te brengen en daarbinnen de benodigde accenten aan te brengen, wordt het mogelijk om de projectaanpak, het bijbehorende gedrag en de competentieontwikkeling beter af te stemmen op het (type) project.

AANDACHTSGEBIEDEN

In veel gevallen lopen projecten slecht of minder goed omdat de betrokkenen het niet eens kunnen worden over de manier waarop het project moet worden aangepakt. Vaak gaat het hier niet om objectieve argumenten, maar om persoonlijke voorkeuren met betrekking tot samenwerken en communiceren. Zo legt de één bijvoorbeeld graag de nadruk op de zakelijke afwe-

gingen in projecten: Wat moet het project concreet opleveren en wanneer moet welke beslissing worden genomen? Een ander richt zich daarentegen misschien liever op de meer persoonlijke aspecten: Wiens idee is het, met wie krijgen we nog meer te maken en hoe zorgen we voor het nodige draagvlak? Of de één is geneigd zo snel mogelijk tot actie over te gaan en tempo te maken, terwijl een ander graag de tijd neemt om zorgvuldigheid en volledigheid na te streven.

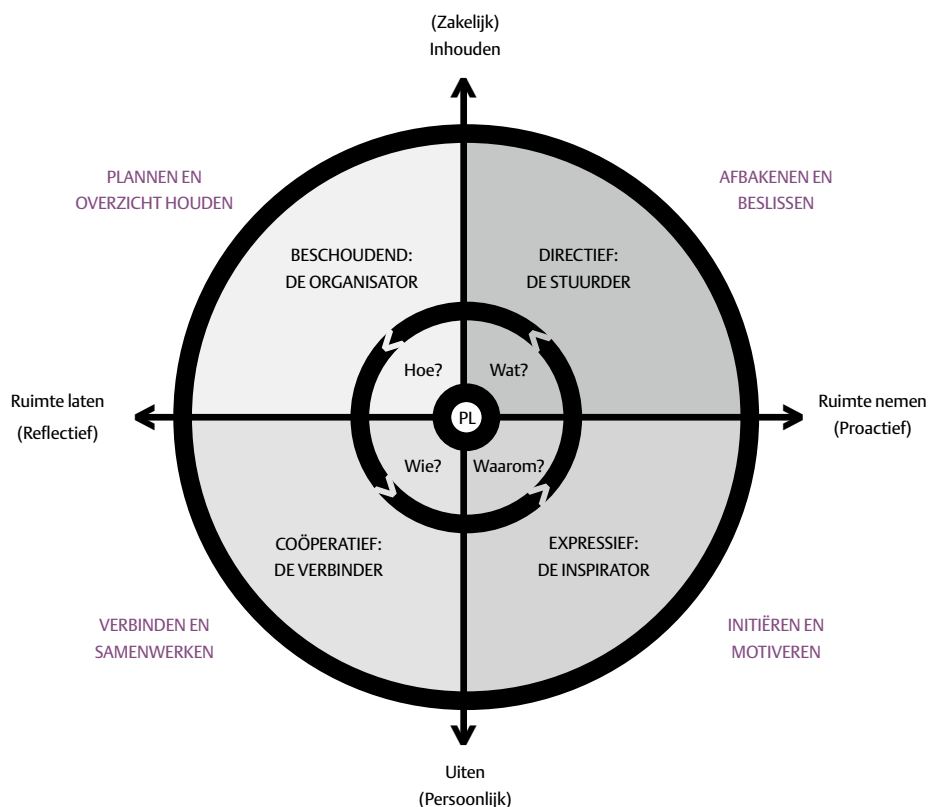
Het interessante bij dit soort verschillen is dat het vrijwel altijd gaat om invalshoeken die elk een deel van de waarheid vertegenwoordigen. Ze zouden dus bij elkaar 'opgeteld' moeten worden in plaats van tegen elkaar uitgespeeld. Om een dergelijke 'optelsom' te kunnen maken, heb ik op basis van het Communicatie Stijlen model van Wilson/GITP een eigen model ontwikkeld voor meer maatwerk in de afstemming tussen typen projecten en typen projectmanagers (zie figuur 1). Het model is opgebouwd rondom twee assen: verticaal de gevoelsdimensie 'responsiviteit' en horizontaal de wilsdimensie 'intentionaliteit'. Deze dimensies laten zich vertalen naar zowel communicatiestijl (mens) als projectaanpak (methode).

Responsiviteit

Langs de verticale as beantwoorden we de vraag waarop de projectmanager *stuurt* in een project: Is dat vooral op basis van persoonlijke drijfveren of eerder op basis van zakelijke, rationele afwegingen? Typierend voor benaderingen met een *persoonlijke* oriëntatie is de aandacht voor de primaire belangen en motieven



AUTEURS HANS BOER (j.p.boer@gitp.nl), senior adviseur en trainer werkzaam bij adviesbureau GITP.



Figuur 1

van de betrokkenen bij het project. Wat zijn ieders beweegredenen? Wat willen opdrachtgever, projectleider en andere belangrijke stakeholders met dit project? Welk verhaal, welke visie, welke ideaal ligt eraan ten grondslag? Met wie krijgen we allemaal te maken en waarom zouden die wel of niet geïnteresseerd zijn?

Bij benaderingen met een *zakelijke* oriëntatie ligt de nadruk meer op objectief inhoudelijke afwegingen. Wat is de te verwachten output van het project? Waarop zal het worden afgerekend? Wat moet er concreet gebeuren en in welke volgorde? Hoe regelen we de benodigde capaciteit? Wat is de deadline?

Intentionaliteit

Op de horizontale as geven we aan welke *richting* de acties en intenties van de projectmanager hebben: Zijn ze naar binnen gericht, meer op het denken dan het doen? Of zijn ze naar buiten gericht, meer op doen dan denken? Typerend voor benaderingen met een *reflectieve* oriëntatie is dat er veel aandacht is voor analyse en onderbouwing. Bezint eer gij begint. Laten we eerst denken, dan doen. Eerst inzicht en overzicht scheppen voor we tot enige actie overgaan. Geen risico nemen.

Benaderingen met een *proactieve* oriëntatie leggen meer nadruk op durf en voortvarendheid. Laten we de koe direct bij de horens vatten en het project zo snel mogelijk op gang brengen. We laten zien dat we weten wat we willen en gaan ervoor!

Wanneer deze dimensies niet primair worden gezien als paren van tegenstellingen, maar als complementaire

gezichtspunten, dan kan een model ontstaan met vier elkaar wederzijds aanvullende kwadranten. Ieder kwadrant staat zowel voor een stijl van samenwerken/communiceren als voor een corresponderend methodisch aandachtsgebied, samengevat in een kernvraag.

KERNVRAGEN

1. Zingeving: Waarom dit project?

In dit aandachtsgebied gaat het om de vraag naar het *bestaansrecht* van een project. Waar komt het vandaan? Wat is de bedoeling ervan? Waarom en hoe graag willen we het eigenlijk? En waarom juist dit project?

De projectleider probeert, samen met de opdrachtgever en eventueel zijn team, een overtuigend antwoord te formuleren op drie hoofdvragen:

- Waarom is het belangrijk/kansrijk? (bestaansredenen, organisatiestrategie en -doelen).
- Waarom zouden wij het (moeten) willen? (visie, missie, verbinding).
- Waarom zouden anderen eraan (moeten) meedoen? (aantrekkelijkheid, appèl, wervingskracht).

2. Afbakening: Wat houdt het project in?

In dit aandachtsgebied gaat het om de vraag naar de *inhoud* van het project. Wat leveren we concreet op? Wat valt buiten het project? Wat is de feitelijke projectinhoud en wat zijn de beslismomenten? Hier zijn de drie hoofdvragen:

- Wat is het beoogde eindresultaat wel én niet? (scope, grenzen, uitsluitingen).
- Wat moet daarvoor per fase inhoudelijk gebeuren? (inhoudelijke activiteiten en benodigde expertises).



- > – Wat zijn de beslismomenten en waarover beslissen we dan? (tussenresultaten, go/no-go condities).

3. Planning: Hoe wordt het project beheerst?

In dit aandachtsgebied gaat het om de vraag naar de beheersing van het project. Welke taakverdeling maken we? Hoe regelen we de benodigde capaciteit? Hoe sturen we op tijd en geld? En hoe op kwaliteit? Hier zijn de hoofdvragen:

- Hoe verdelen we de taken en verantwoordelijkheden? (vastleggen van bijdragen, verankering in de project-omgeving).
- Hoe sturen we (bij) op tijd, capaciteit, geld en kwaliteit? (beheersplannen en -activiteiten).
- Hoe houden we het overzicht? (beslisdocumenten en overige informatie, inclusief verspreiding).

4. Communicatie: Wie betreft het project?

In dit aandachtsgebied gaat het om de vraag naar het draagvlak voor het project. Wie spelen er allemaal een rol in? Is iedereen voldoende gemotiveerd? Welke weerstanden zijn er te verwachten? Hoe zorgen we voor een goede samenwerking?

De hoofdvragen zijn:

- Wie zijn de centrale actoren in het project en hoe zorgen we voor een goede onderlinge samenwerking? (relatie tussen opdrachtgever, projectleider en projectteam).
- Wie hebben er (mogelijk) nog meer belang bij het project en hoe staat het met het draagvlak? (relatienetwerk en krachtenveldanalyse).
- Wie moeten we vooral (meer) gaan betrekken bij het project en welke strategie passen we daarbij toe? (bepaling sleutelactoren, benadering actoren per categorie).

PROJECTACCENTEN

Er bestaat geen project waarin niet alle vier de aandachtsgebieden op de een of andere wijze relevant zijn. Dat betekent dat voor ieder project altijd de vier kernvragen moeten worden beantwoord.

Maar dat betekent niet dat ieder project altijd op dezelfde wijze moet worden aangepakt. Het is uiteindelijk de aard van het project zelf, die de doorslag moet geven bij het bepalen van de juiste (hoeveelheid) aandacht per kernvraag. Zo is bij sommige projecten de bestaansreden en het belang ervan zo evident dat het overbodig is om daar speciale aandacht aan te besteden. Terwijl het daarentegen van het grootste belang is dat er veel aandacht wordt gegeven aan een zorgvuldige planning. Maar bij andere projecten kan het omgekeerd van primair belang zijn om goed te onderzoeken of er voldoende motivatie en energie is om het project succesvol te starten, terwijl het er vervolgens veel minder toe doet wanneer het precies klaar is.

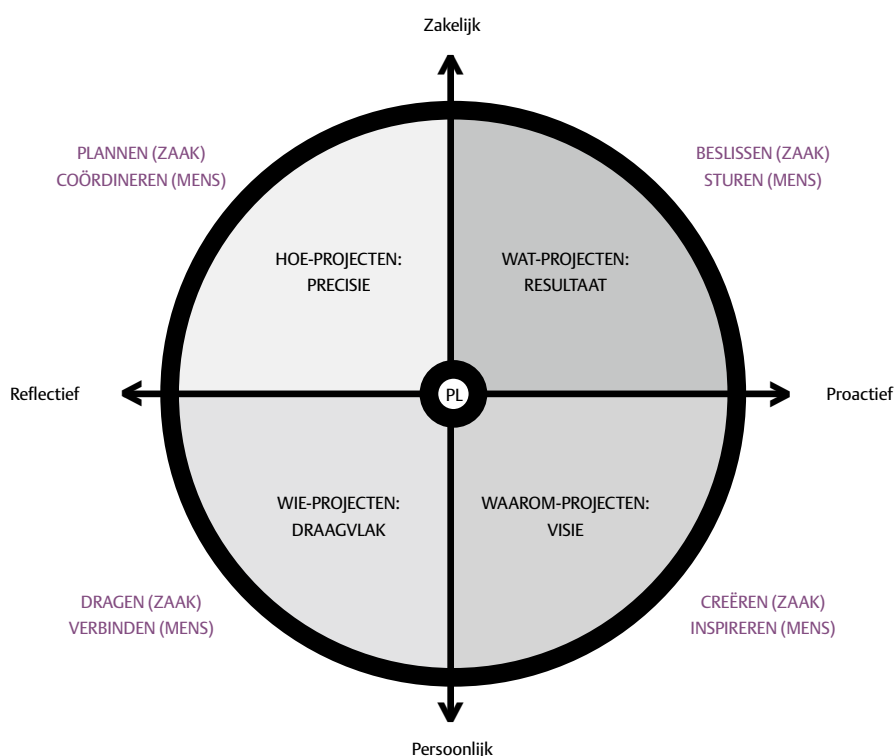
Als leidraad voor de bepaling van de juiste aandachtsaccenten bij de aanpak van een project, maken we opnieuw gebruik van ons 4-componentenmodel en onderscheiden vier typen projecten (zie figuur 2).

1. WAAROM-projecten: Nadruk op visie

Waarom-projecten zijn projecten waarbij de vraag naar 'het waarom ervan' de meest dominante vraag is. Natuurlijk bestaan er nauwelijks projecten waar deze vraag niet ergens wordt beantwoord. Meestal gebeurt dat, soms wat plichtmatig, onder 'probleem- en/of doelstelling van het project' of een vergelijkbare titel in het projectplan. Maar bij Waarom-projecten staat de vraag centraal: Waarom zouden we voor juist dit of zo'n project kiezen?

Het zijn de projecten waarin het gaat om het creëren van

Figuur 2



- > iets nieuws en aansprekends, het bedenken van innovatieve en originele acties en het inspireren van mensen tot deelname daaraan. Dit is vooral aan de orde als er vele mogelijkheden en ideeën denkbaar zijn om bepaalde middelen en capaciteiten in te zetten en kiezen hier erg lastig is.

Bijvoorbeeld bij gebruikmaking van bepaalde subsidieregelingen. Er is dan een budget beschikbaar, maar dat wordt alleen toegekend als kan worden aangetoond dat het maximaal bijdraagt aan bepaalde, bijvoorbeeld maatschappelijke of ideële doelen. Soms wordt er gesproken over 'geoordeeld geld'. Dat dient dan bijvoorbeeld te worden besteed aan 'de kwaliteit en continuïteit van het eerstelijns zorgaanbod' in een bepaalde regio. Of aan 'het ontwikkelen en stimuleren van de samenwerking' tussen bepaalde ontwikkelingsorganisaties. Dergelijke formuleringen zijn zo open dat nog lang niet gesproken kan worden van een 'project'. Daarvoor is het nodig dat alle mogelijke alternatieven voor een goede besteding van de beschikbare middelen worden onderzocht. Dit geldt zeker wanneer er in concurrentie met andere aanbieders projectvoorstellen moeten worden opgeleverd. Gunning van het project hangt dan sterk af van zaken als visie, motivatie, originaliteit, bereik, aantrekkelijkheid voor (mogelijk) deelnemende partijen en publiciteit.

Waarom-projecten vereisen en worden gekenmerkt door:

- visie en inspiratie,
- innovatie,
- creativiteit en originaliteit,
- externe gerichtheid.

2. WAT-projecten: Nadruk op resultaat

Wat-projecten zijn projecten waarbij de vraag naar 'wat het betreft' de meest dominante vraag is. Feit is dat de meeste definities voorschrijven dat een project pas die naam verdient als er vooraf een bepaald resultaat is geformuleerd. Maar het wonderlijke is dat dit in de praktijk maar zeer

PROJECTTYPLOGIE MET EEN GEVOELS- EN WILSDIMENSIE

gebrekkig gebeurt. Dat is niet altijd even erg, maar bij dit type projecten is het van primair belang. Bij Wat-projecten staat de vraag centraal: Wat moet dit project op een bepaalde datum gegarandeerd opleveren?

Het zijn de projecten waarin doortastend optreden en snelheid geboden zijn en die zo snel mogelijk moeten leiden tot zichtbare resultaten. Ofwel projecten waarin sturen en beslissen de kernkwaliteiten zijn. Hier draait het dus om resultaat. Dit is vooral aan de orde als het gaat om duidelijke contractafspraken waarop het project wordt 'afgerond'.

Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een bouwproject of een ICT-systeem. De opdrachtgevende partij kan van de opdrachtnemer verlangen dat die op een zeker moment een gebouw of systeem oplevert volgens een bepaald eisenpakket tegen een vooraf vastgestelde prijs (fixed price). Vaak wordt zo'n opdracht via een zogenoemde RFP-procedure (Request for Proposal) verstrekt aan die opdrachtnemende partij die de beste prijs-kwaliteitverhouding aanbiedt. Hoe de opdracht verder wordt gepland en uitgevoerd is van minder belang, als het resultaat er maar op tijd is. Dat betekent dat het scherp formuleren van (tussen)resultaten hier een belangrijke vaardigheid is.

Wat-projecten worden gekenmerkt door:

- stuurkracht en besluitvaardigheid,
- resultaatgerichtheid,
- doorbreken van patstellingen,
- risicovolle omgevingen.

3. HOE-projecten: Nadruk op nauwkeurigheid

Hoe-projecten zijn projecten waarbij de vraag naar 'het hoe ervan' de meest dominante vraag is. Meestal wordt projectmatig werken sowieso geassocieerd met de Hoe-vraag. Maar zoals wij proberen te laten zien, gaat het hier toch echt om slechts één van de vier aandachtsgebieden. Bij Hoe-projecten staat de vraag centraal: Hoe zorgen we voor de beste kwaliteit en de meeste precisie in het project? Op welke manier gaat het resultaat bereikt worden, met welke bezetting en middelen, op basis van welke methoden, plannen en normen?

Het zijn de projecten waarin risico's op de loer liggen, die koste wat het kost moeten worden vermeden. Waarin trefzekerheid en precisie eerste vereisten zijn. Kortom, waarin coördineren en plannen de kernkwaliteiten zijn. Het draait dus om nauwkeurigheid. Hoe-projecten zijn vooral aan de orde als de materie in principe (nog) weinig concreet is, terwijl het project wel degelijk vraagt om heel concrete uitkomsten.

Dat is bijvoorbeeld het geval bij de ontwikkeling van een meetsysteem voor performancekwaliteit in organisaties. Dergelijke metingen liggen gevoelig en mogen niet te afhankelijk zijn van subjectieve interpretaties. Of bij een onderzoek naar vluchtgedrag in panieksituaties, gericht op aanbevelingen voor voorzieningen in openbare ruimtes. Moeilijk grijpbare en riskante materie, die zorgvuldig en wetenschappelijk verantwoord moet worden benaderd. Of bij veel ICT-projecten. In al deze gevallen zijn de eisen aan de planning en organisatie van het project hoger dan gemiddeld en dus van dominant belang.

Hoe-projecten worden gekenmerkt door:

- het vermijden van risico's ('safety first'),
- grondig onderzoek, gedetailleerde planning,
- orde scheppen in de chaos, overzicht,
- strenge normen en criteria.

4. WIE-projecten: Nadruk op draagvlak

Wie-projecten zijn projecten waarbij de vraag naar 'wie het betreft' de meest dominante vraag is. Meestal wordt deze vraag in een project als laatste beantwoord; vaak als de

inhoudelijke plannen al rond zijn: “O ja, we zouden het bijna vergeten, maar hoe communiceren we de plannen?” Deze kwestie wordt dan gezien als iets er bovenop, ter voorkoming van misverstanden en tegenwerking. Terwijl het natuurlijk beter beschouwd kan worden als integraal onderdeel van de plannen en misschien zelfs als onmisbare basis daarvoor. Dat geldt eens te meer voor Wie-projecten. Hier staat de vraag centraal: Welke partijen en personen zijn voor het project van belang? Wie zijn de centrale actoren en wat zijn hun belangen en motieven? Wie moeten er (nog) benaderd worden en via welke strategie?

BEPAAAL DE JUISTE AANDACHTSACCENTEN VOOR DE PROJECTAANPAK

Het zijn de projecten waarin het vooral belangrijk is om vertrouwen op te bouwen, het project met elkaar te dragen, om mensen aan het meedenken en meedoen te krijgen, met elkaar te verbinden, om te voorkomen dat bepaalde partijen te weinig worden betrokken. Het draait dus om draagvlak. Hoe zorgen we voor zoveel mogelijk medewerking en steun aan het project? Dit is aan de orde als het slagen van het project vooral afhangt van de inzet en betrokkenheid van bepaalde of een voldoende aantal personen.

Dat is bijvoorbeeld het geval bij het opzetten van een grote sponsoractie voor een ideëel doel. Zo'n actie moet natuurlijk goed worden gepland, maar het primaire aandachtspunt is of er voldoende interesse kan worden gegenereerd en wie daarbij als 'trekkers' zouden kunnen fungeren. Of wanneer een professionele organisatie in de sfeer van de zakelijke dienstverlening (service firm), in het kader van de groei een reorganisatie wil doorvoeren waarbij decentraal nieuwe rollen en nieuwe verantwoordelijkheden moeten worden ingevuld. Hier zou een te directieve aanpak wel eens averechts kunnen werken. Mensen moeten hier vooral bereid gevonden worden om hun verantwoordelijkheid te nemen en daarin worden gesteund.

Wie-projecten worden gekenmerkt door:

- zorgvuldigheid naar mensen,
- veel draagvlak en acceptatie,
- politiek, matchen van veel belangen,
- creëren van win-win-situaties.

RENDEMENTSVERBETERING

In ieder project moet dus aandacht worden besteed aan de bovengenoemde vier kernvragen met bijbehorende aandachtsgebieden. Maar het ene project is nu eenmaal het andere niet. Ons model zet niet alleen de diverse aandachtsgebieden in een samenhangend (complementair) perspectief, maar biedt ook de mogelijkheid om per (type) project een bewuste afweging te maken in hoeverre aan die aandachtsgebieden wel en niet, meer en minder, aandacht moet worden besteed. Dit 'maatwerk in projectmatig werken' heeft de volgende voordelen:

- De aanpak wordt niet alleen bepaald door zakelijke afwegingen maar ook door meer 'menselijke' zoals motivatie en draagvlak. De benadering wordt daardoor integraler en completer.
- Bij de bepaling van de aanpak kunnen persoonlijke voorkeuren (de aard van de betrokken personen) worden onderscheiden van objectieve argumenten (de aard van de betrokken projecten). De benadering wordt daardoor bewuster en zorgvuldiger.
- In het verlengde daarvan wordt het mogelijk om te werken aan gerichte competentieontwikkeling in projectmatig werken. Vooral projectleiders kunnen zich bekwaamen in die competenties die voor hun projecten het belangrijkste zijn.
- De aanpak zal door de betrokkenen meer worden 'herkend' als relevant voor hun eigen projecten. De benadering heeft daardoor meer draagvlak en wordt consequenter toegepast.
- En waar het natuurlijk uiteindelijk om begonnen is: De gekozen aanpak is 'passender' voor de projecten en zal dus het management ervan ten goede komen en de slaagkans vergroten.

Daarmee wordt ook het werk van de invoerder c.q. verbeteraar van het projectmatig werken in de organisatie eenvoudiger, zinvoller en dankbaarder. Dat werk zal dan wel moeten beginnen bij een discussie met (vertegenwoordigers van) de doelgroep over de mogelijkheid en wenselijkheid van maatwerk en de typering² van de eigen projecten. <

NOTEN

- ¹ 'Maatwerk in Projectmatig Werken; het benutten van stijlverschillen in de aanpak van projecten', Hans Boer, Den Haag, SDU/Academic Service 2007.
- ² Mogelijk hulpmiddel daarbij is de zogenaamde 'projectscan', een webbased discussie-instrument voor het onderzoeken en gezamenlijk vaststellen van het type (of combinatie van typen) waartoe het project behoort. De scan, inclusief verdere instructies is te vinden op www.gitp.nl/projectscan.

(ADVERTENTIE)

de betere systemen voor projecteninformatie
vindt u via:

Psolutions.nl