

Rendementsverbetering bij het invoeren en toepassen van projectmatig werken

Van matig projectwerk naar project-maatwerk

Projecten verschillen, precies zoals mensen, van karakter. Door hier rekening mee te houden kan meer maatwerk worden bereikt in de aanpak ervan. Het gaat erom de projectmethode aan te passen aan het (type) project door het juiste *accent* te leggen.

Trefwoorden: **Management Development • Projectmatig werken • Projectmanagement**

Projectmanagement heeft al sinds lange tijd een vaste plaats onder de managementtheorieën en -tools. In Nederland is er de laatste 25 jaar niet alleen enorm veel over gepubliceerd (van de eerste aulapocket 'Projectmatig werken' tot de laatste druk van 'De kleine Prince 2'), maar er is ook heel wat in opgeleid en getraind. Met uiteraard steeds als doel om organisaties en individuen te helpen hun projecten zo effectief en efficiënt mogelijk te managen. Projectmanagement is vooral populair geworden in omgevingen waar het 'blauwdrukdenken' hoort bij de cultuur, zoals in de wereld van bouw, infra, techniek en ICT. Daar zijn veel organisaties ook overgegaan tot het invoeren van gemeenschappelijke formats en procedures.

Er zijn echter nogal wat organisaties, vooral buiten de genoemde categorieën, die veel moeite hebben met het invoeren van projectmatig werken. Dit omdat er bij de doelgroepen veel weerstand bestaat tegen een uniforme werkwijze, zeker wanneer die door de organisatie verplicht wordt gesteld. Een beetje professional, is vaak de al dan niet uitgesproken gedachtegang, heeft voldoende gezond verstand om zelf te bepalen hoe hij/zij het projectwerk organiseert en wordt eerder gehinderd door centrale richtlijnen dan ermee geholpen - al was het alleen al door de bijbehorende administratieve verplichtingen. In het beste geval worden ze gezien als noodzakelijk kwaad. Bovendien is het nu eenmaal de realiteit dat projecten zeer verschillend van aard kunnen



zijn, dat niet alles even planbaar is, en dat er in een project altijd ruimte moet zijn voor creativiteit en voortschrijdend inzicht.

Belangrijk punt is hier natuurlijk, dat als de voordelen van een projectmethode in een organisatie voor iedereen duidelijk zouden zijn, de toepassing ervan niet verplicht zou hoeven worden. Het zou bij de invoering dan vooral gaan om het wisselen van goede argumenten over de meest passende werkwijze en het bereiken van consensus hierover. Dat zou ook de taak van de 'invoerder' aanzienlijk vergemakkelijken, omdat het niet meer

gaat om opleggen en handhaven, maar om faciliteren en ondersteunen.

Dit artikel wil laten zien hoe zo'n 'passende' projectaanpak kan worden bereikt. Het is vooral bedoeld voor HRD'ers in organisaties waarin projectmatig werken (nog) geen vanzelfsprekendheid is en waar nog ruimte aanwezig is om in gezamenlijk overleg tot een bepaalde werkwijze te komen.

De opbouw is als volgt:

Ten eerste inventariseren we aan welke aspecten aandacht moet worden besteed om een project succesvol te starten en te managen. Deze aspecten blijken te corresponderen met vier, voor ieder project te beantwoorden kernvragen.

Ten tweede laten we zien dat er desondanks verschillen zijn in de *mate waarin* aan deze kernvragen aandacht moet worden besteed. Deze verschillen komen voort uit het 'karakter' van het project. Door met dat karakter rekening te houden kan meer maatwerk worden bereikt in de projectaanpak.

Ten slotte geven we aan hoe wij merken dat deze benadering leidt tot een verbeterd rendement bij de invoering c.q. toepassing van projectmatig werken in organisaties.

De aandachtsgebieden voor ieder project: vier kernvragen

In veel gevallen lopen projecten slecht of minder goed omdat de betrokkenen het niet eens kunnen worden over de manier waarop het project zou moeten worden aangepakt. Vaak gaat het dan niet om objectieve argumenten, maar om persoonlijke voorkeuren inzake samenwerken en communiceren. Zo kan het bijvoorbeeld dat de één in het project graag de nadruk legt op de *zakelijke* afwegingen: wat moet het project concreet opleveren en wanneer moet welke beslissing worden genomen? Maar een ander richt zich 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.

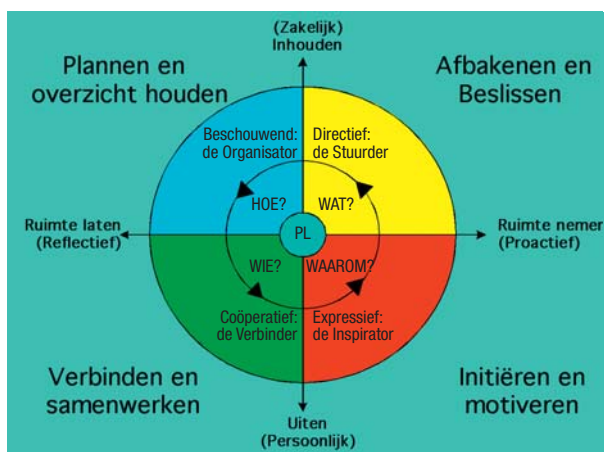
Het interessante bij dit soort verschillen is dat het vrijwel altijd gaat om invalshoeken die elk een deel van de waarheid vertegenwoordigen. Ze zouden dus bij elkaar *opgeteld* moeten worden, in plaats van tegen elkaar uitgespeeld. Om een dergelijke 'optelsom' te kunnen maken gebruiken we model 1.

Door met het projectkarakter rekening te houden kan meer maatwerk worden bereikt in de projectaanpak

Model 1, met in het centrum de projectleider, is opgebouwd rondom twee assen: responsiviteit (de gevoelsdimensie, verticaal) en intentionaliteit (de wilsdimensie, horizontaal). Deze laten zich vertalen naar zowel communicatiestijl (menselijke benadering, zie binnen de cirkelrand) als projectaanpak (methodische benadering, zie buiten de cirkelrand).

Via de eerste dimensie (verticaal) beantwoorden we de vraag waarop we *sturen* in een project: is dat vooral op gevoelsmatige, persoonlijke drijfveren of op zakelijke, rationele afwegingen? Typerend voor benaderingen met een *persoonlijke* oriëntatie is de aandacht voor de primaire belangen en motieven van de betrokkenen. Wat zijn ieders beweegredenen, wat willen opdrachtgever, projectleider en andere belangrijke stakeholders met dit project? Welk verhaal, welke visie, welk ideaal ligt eraan ten grondslag? Met wie krijgen we allemaal te maken en waarom zouden zij 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?

Op de tweede dimensie (horizontaal) beantwoorden we de vraag welke *richting* onze acties en intenties hebben: zijn ze meer naar binnen gericht, meer op denken dan doen? Of zijn ze meer naar buiten gericht, meer op doen dan denken? Typerend voor benaderingen met een *reflectieve* oriën-



Model 1.

tatie 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. Laten zien dat we weten wat we willen en ervoor gaan!

Wanneer deze dimensies niet primair worden gezien als paren van tegenstellingen, maar als complementaire gezichtspunten, dan kan een model ontstaan met een viertal elkaar wederzijds aanvullende kwadranten. Ieder kwadrant staat zowel voor een stijl van samenwerken/communiceren als voor een corresponderend methodisch aandachtsgebied, samengevat in een kernvraag. De vier kernvragen en hun 'kleur' in het model zijn: Waarom (rood), Wat (geel), Hoe (blauw) en Wie (groen). Hieronder worden ze in deze volgorde nader toegelicht.

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 de volgende drie vragen:

- 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, appel, wervingskracht)

*Verschillende invalshoeken
zouden bij elkaar opgeteld moeten
worden, in plaats van tegen elkaar
uitgespeeld*

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 vragen:

- Wat is het beoogde eindresultaat wel én niet? (scope, grenzen, uitsluitingen)
- Wat moet daarvoor per fase inhoudelijk gebeu-

ren? (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 vragen:

- Hoe verdelen we de taken en verantwoordelijkheden? (vastleggen van bijdragen, verantwoording in de projectomgeving)
- 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 vragen zijn:

- Wie zijn de centrale actoren in het project en hoe zorgen we voor een goede onderlinge afstemming? (relatie opdrachtgever - projectleider - 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)

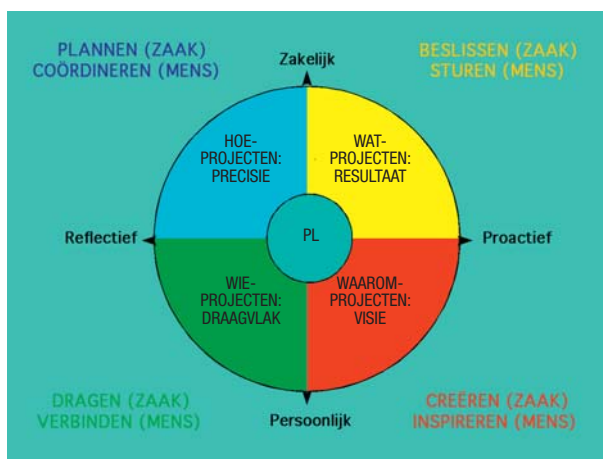
De bovenstaande indeling is zeer geschikt voor gebruik als format voor projectplannen. Het projectplan is dan simpelweg het resultaat van een zorgvuldige (schriftelijke) beantwoording van alle gestelde vragen.

Verschillen per project: vier accenten

Er bestaat geen project waarin niet alle vier de aandachtsgebieden op de een of andere wijze relevant zijn.

Maar er bestaan wel projecten waarbij een bepaald aandachtsgebied *extra* relevant is en dus *bijzondere* aandacht nodig heeft, waar misschien andere aspecten wat minder belicht hoeven te worden.

Zo is bij sommige projecten de bestaansredenen en het belang ervan zo evident dat speciale aandacht daarvoor, bijvoorbeeld door sturing op motivatie, overdreven is. Terwijl het daarentegen van het grootste belang is dat er veel aandacht wordt ge-



Model 2.

geven aan een zorgvuldige planning. Bij andere projecten kan het omgekeerd juist 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 wat minder toe doet wanneer het precies klaar is.

Als we projecten nu indelen naar hun dominante aandachtsgebieden, dan ontstaan er vier projectsoorten, zoals weergegeven in model 2. Let wel: het gaat hier om een verschil in *accent*, oftewel om een aangepaste *mix* van de vier aandachtsgebieden of basisingrediënten. Er wordt als het ware meer aandacht voor een bepaald aspect toegevoegd.

1. WAAROM-projecten ('als het maar zin heeft...')

- Overheersende vraag: waarom zouden we voor juist *dit* of *zo'n* project kiezen? (visie)
- Vooral aan de orde als: er meerdere mogelijkheden en ideeën zijn om bepaalde middelen in te zetten.
- Voorbeeld: een organisatie die voor haar primaire proces bijna uitsluitend gebruikmaakt van subsidieregelingen en ander 'geoormerkt' geld. Er is budget beschikbaar, maar dat wordt alleen toegekend als kan worden aangetoond dat het maximaal bijdraagt aan bepaalde maatschappelijke of ideële doelen.

2. WAT-projecten ('als er maar geleverd wordt...')

- Overheersende vraag: wat moet dit project op enig moment gegarandeerd opleveren? (resultaat)
- Vooral aan de orde als: er duidelijke contractafspraken zijn waarop het project wordt afge-rekend.
- Voorbeeld: een leverancier van ICT-systemen. De opdrachtgevende partij verlangt van de opdrachtnemer dat die op een zeker moment een systeem oplevert volgens een bepaald eisen-

pakket, tegen een vooraf vastgestelde prijs ('fixed price'). De opdracht wordt vaak via een RFP-procedure (Request for Proposal) verstrekt aan die opdrachtnemende partij die de beste prijs-kwaliteit verhouding aanbiedt.

3. HOE-projecten ('als we maar geen risico's lopen...')

- Overheersende vraag: hoe zorgen we voor voldoende precisie en trefzekerheid in dit project? (nauwkeurigheid)
- Vooral aan de orde als: de materie in principe weinig concreet is en te vaag blijven erg risikant is.
- Voorbeeld: een wetenschappelijk instituut dat een bijdrage moet leveren aan een onderzoeks-faciliteit voor een internationaal ruimtevaart-programma. Moeilijke en riskante materie, die zowel inhoudelijk als planningstechnisch zorgvuldig moet worden benaderd. De opdracht wordt alleen verstrekt als de risico's tot een minimum kunnen worden beperkt.

Laten we eerst denken, dan doen

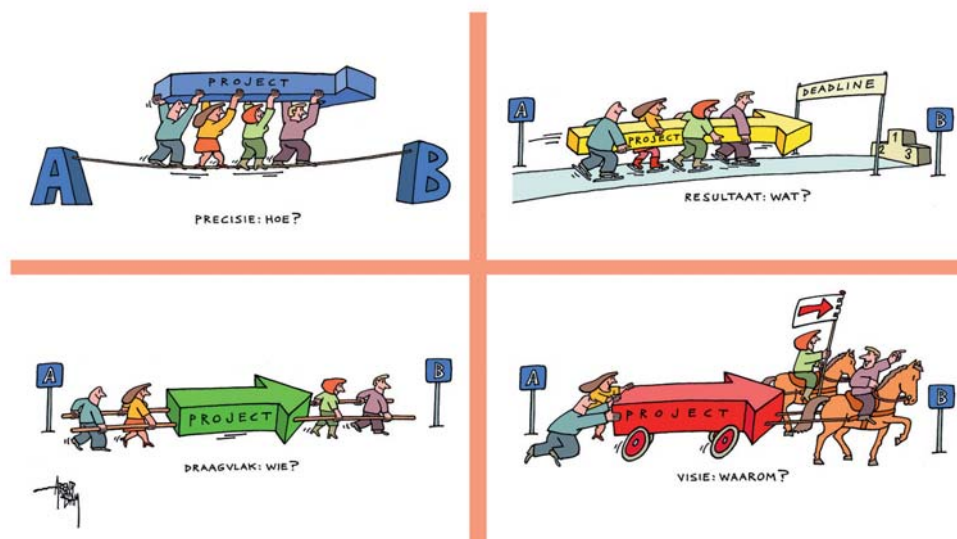
4. WIE-projecten ('als er maar genoeg medewerking is...')

- Overheersende vraag: wie zullen we zeker moeten interesseren voor dit project? (draagvlak)
- Vooral aan de orde als: het slagen van het project vooral afhangt van de medewerking van bepaalde of voldoende personen.
- Voorbeeld: een professionele organisatie, bijvoorbeeld in de sfeer van de zakelijke dienstverlening ('service firm'), die in het kader van groei een reorganisatie wil doorvoeren waarbij decentraal nieuwe rollen en nieuwe verantwoordelijkheden moeten worden ingevuld. Mensen moeten hier vooral *bereid* gevonden worden om hun verantwoordelijkheid te nemen en daarin worden gesteund.

Rendementsverbetering door maatwerk in projectmatig werken

Samenvattend: in ieder project moet aandacht worden besteed aan de 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 (eventueel bijzondere) aandacht moet worden besteed.

Met dit 'maatwerk in projectmatig werken' hebben wij inmiddels een ruime ervaring opge-



bouwd. Wij zien in onze adviespraktijk en trainingsactiviteiten de volgende effecten:

1. Omdat de aanpak niet alleen wordt bepaald door zakelijke afwegingen, maar ook door meer 'menselijke' zoals motivatie en draagvlak, wordt de benadering integraler en completer. Projectwerk is nu eenmaal mensenwerk en mensen worden graag serieus genomen, zeker ook in de manier waarop hun projecten worden 'beleefd'. Wij merken niet alleen dat de aandacht hiervoor wordt gewaardeerd, maar ook dat projecten er beter door gaan 'lopen'.

2. Omdat bij de bepaling van de aanpak persoonlijke voorkeuren (de aard van de betrokken personen) worden onderscheiden van objectieve argumenten (de aard van de betrokken projecten), worden mismatches voorkomen en wordt de projectbenadering bewuster en zorgvuldiger. Wij merken dat persoonlijke valkuilen hierdoor eerder worden opgemerkt (zoals een kracht die in het 'verkeerde' project tot zwakte wordt) en daardoor vermeden.

3. Omdat er vanuit persoonlijke beleving én zakelijke argumenten wordt toegewerkt naar een bepaalde aanpak, wordt die door de betrokkenen meer 'herkend' als relevant voor hun eigen projecten. De gekozen benadering heeft daardoor meer draagvlak en wordt consequenter toegepast. Wij merken dat we er met deze benadering steeds goed in slagen om weerstanden tegen een gezamenlijke werkwijze (format, sjabloon) te voorkomen of weg te nemen. De werkwijze is geen plicht, maar hulpmiddel.

4. Omdat er wordt gewerkt vanuit een model met complementaire aandachtspunten, kunnen per aandachtspunt competenties worden benoemd en kunnen met name projectleiders zich bekwaamen in die competenties die voor hun projecten

het belangrijkste zijn. Daarmee wordt het mogelijk om te werken aan gerichte competentieontwikkeling in projectmatig werken. Wij merken dat het kunnen formuleren van ontwikkeldoelen voor projectleiders in termen van projectspecifieke competenties, door veel klanten waardevol wordt gevonden.

Onze ervaring is dat rendementsverbetering bij het invoeren en toepassen van projectmatig werken, het beste kan worden bereikt door per projecttype de bijbehorende aanpak in consensus overeen te komen. Onze werkwijze is dan ook niet: centraal een methode bepalen en die vervolgens 'uitrollen' in de organisatie, maar: de verschillende aandachtspunten voor effectief projectmatig werken in hun onderlinge samenhang voorleggen aan onze opdrachtgevers en in overleg vaststellen waar accenten moeten worden gelegd.

Daarbij maken we onder andere gebruik van een 'projectscan'. Een webbased discussie-instrument waarmee betrokkenen voor hun projecten kunnen onderzoeken en gezamenlijk vaststellen welke accenten moeten worden gelegd bij de aanpak ervan. •

Meer informatie?

Voor meer informatie, zie het boek 'Maatwerk in Projectmatig Werken; het benutten van stijlverschillen in de aanpak van projecten' van J.P. Boer (2007), Den Haag: SDU/Academic Service. Daarin wordt ook ingegaan op de vraag welk competentieprofiel past bij welk projectaccent.



Dr. Hans Boer is als senior adviseur en trainer werkzaam bij adviesbureau GITP. Zijn thema's zijn leidinggeven, samenwerken en adviseren. Hij is gespecialiseerd in projectmatig werken en is binnen GITP verantwoordelijk voor productontwikkeling op dit terrein. E-mail: J.P.Boer@gitp.nl