



WERKEN AAN PROJECTEN

RUDY KOR

TIEN
STAPPEN
NAAR
PROJECT-
SUCCES

WERKEN AAN PROJECTEN

TIEN STAPPEN NAAR PROJECTSUCCES

RUDY KOR

INHOUD

INLEIDING: WAAROM U DIE BOEK (NIET) MOET LEZEN	7
Wie hoeft dit boek niet te lezen?	9
Waarom zou u dit boek wel lezen?	12
U krijgt meer inzicht in uw project	13
Vier processen om een project succesvol te realiseren	15
Tien stappen naar projectsucces	18
1 DE ESSENTIE: STUREN OP RESULTAAT	23
1.1 Toets regelmatig of het project nog relevant is	26
1.2 Het begin: verkrijg helderheid over achtergrond, probleem en doel	28
1.3 Bepaal wat er klaar is aan het eind: resultaat/deliverable	36
1.4 Verken risico's: waar kan het misgaan?	42
2 DE AANPAK: VEEL 'PROJECTEN' ZIJN IMPROVISATIES	49
2.1 Opdrachten kunnen op verschillende manieren worden geclassificeerd	51
2.2 Werken: tussen improvisatie en routine	55
2.3 Een project is iets heel anders dan een programma of proces	65
3 DE OPDRACHTGEVER: BETROKKEN VAN BEGIN TOT EIND	71
3.1 De goede opdrachtgever voelt zich betrokken	73
3.2 De opdrachtgever is één persoon	75
3.3 De opdrachtgever creëert condities	78
4 DE PROJECTLEIDER: ZORGT DAT HET ER KOMT	85
4.1 De projectleider initieert en integreert	87
4.2 De projectleider moet heel wat kunnen	90
4.3 Zonder macht gaat het niet	100
5 DE MEDEWERKER: KAN EN WIL SAMENWERKEN	109
5.1 De medewerker bedenkt en doet	111
5.2 De projectmedewerker wil vanaf het begin betrokken zijn	113
5.3 De medewerker wil verantwoordelijkheden delen	115
6 DE PROJECTORGANISATIE: WIE PRAAT MET WIE OVER WAT	119
6.1 De organisatie regelt zich niet vanzelf	121
6.2 Er bestaan veel structuurvarianten	124
6.3 Verlies de omgeving niet uit het oog	135

7	INTERACTIE: HET IS EEN HELE OPGAVE ELKAAR TE BEGRIJPEN	145
7.1	Bij het werken in teams spelen er altijd drie zaken	147
7.2	Conflicten lossen zich niet zo maar op	160
7.3	Werken in teams is niet eenvoudig	167
8	FASEREN: INVENTARISEREN EN UITVOEREN VAN WERK	169
8.1	Faseren is het inventariseren en groeperen van werk	171
8.2	Elke fase heeft een eigen opdracht	177
8.3	Kanttkening: vaak helpt de lineaire fasering niet	184
9	BEHEERSEN: MAKEN EN NALEVEN VAN AFSPRAKEN	189
9.1	Bij plannen en bewaken gaat het om vijf aspecten	191
9.2	Elk beheersaspect heeft een eigen opdracht	195
9.3	Kanttkening: vaak gaat het anders	202
10	BESLISSEN: SLUIT ELKE FASE ZORGVULDIG AF	205
10.1	Onderken het belang van tussentijds kiezen	207
10.2	Beslissen is communiceren	209
10.3	De inhoudsopgave van een beslisdocument	212
	SAMENVATTING: WAAR GAAT HET BOEK OVER?	215
	BIJLAGEN	229
1	Voorbeelden van lastige projecten	230
1.1	De verbouwing van het Rijksmuseum Amsterdam	231
1.2	De Noord/Zuidlijn Amsterdam	236
1.3	De Bartenbrug in Den Bosch	242
2	Tien redenen waardoor het project 'biometrisch paspoort' mislukte	243
3	Scrum: een methode om snel producten op te leveren	244
4	Kenmerken van de resultaatgerichte projectleider	248
5	Projectmatig werken vereist een resultaatgerichte mentaliteit van alle betrokkenen	249
6	Twaalf vragen bij de start van een project	250
	BEGRIPPENLIJST	251
	LITERATUUR	263
	OVER RUDY KOR	267
	TREFWOORDENREGISTER	269

INLEIDING: WAAROM U DIT BOEK (NIET) MOET LEZEN

INLEIDING: WAAROM U DIT BOEK (NIET) MOET LEZEN

KERNPUNTEN

- Het realiseren van een project middels GBV ('Gezond-Boeren-Verstand') lukt soms wel maar vaker niet.
- Het (beter) managen van projecten is een moeizame weg waar een boek maar een beperkte bijdrage aan levert.
- Dit boek is geschreven voor mensen die betrokken zijn bij een project.
- Projectmanagement is onbruikbaar voor projecten die eigenlijk klussen of problemen zijn.
- Projectmanagement geeft betrokkenen een taal waarmee de samenwerking bespreekbaar wordt.
- Een project is een vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat met de daartoe benodigde werkzaamheden, dat met beperkte middelen moet worden gerealiseerd.
- TwynstraGuddeProjectManagement bestaat uit vier bouwstenen: Hoofdrolspelers, Omgeving, Interactie en Methode.
- U krijgt een antwoord op de vraag hoe u van een idee tot een project komt en hoe u het project kunt plannen en bewaken.
- Projectmanagement vergt een ragfijn samenspel van de drie hoofdrolspelers (opdrachtgever, projectleider, medewerkers).
- Projectmanagement is geschikt voor elk type (product- of dienstverlenende) organisatie.
- De meeste organisaties kunnen heel goed zonder projecten functioneren.
- Om projectmatig te kunnen werken hoeft niet de hele organisatie te worden aangepast.
- Een zekere mate van frictie tussen project en omgeving is normaal.
- Projectmatig werken vraagt dat betrokkenen voor kortere of langere tijd van (delen) van hun dagelijkse taken worden ontlast.
- Projectmanagement is allereerst een mentaliteitskwestie van **mensen** die bij het project betrokken zijn en dan pas van een **methode**.

U hebt nu de vijfde druk, tweede gewijzigde oplage van dit boek in handen. Afgaande op de diverse bijdrukken die het boek sinds het verschijnen mocht beleven en de ruim 60.000 verkochte exemplaren ervan, lijkt het erop dat *Werken aan projecten* in de afgelopen jaren zijn plaats heeft gevonden op de werktafel van (deeltijd)projectleiders en opdrachtgevers. In Engeland en China wordt ook gebruikgemaakt van onze theorie van projectmatig werken. Voor die landen zijn er aangepaste versies geschreven.

Behalve door projectleiders en opdrachtgevers die het boek gebruiken om ideeën op te doen voor het managen van hun eigen project, wordt het boek ook veel gebruikt in (bedrijfs)opleidingen. Om het docenten en trainers van deze opleidingen niet te lastig te maken, heb ik alleen de inleiding gewijzigd en is een aantal nieuwe onderwerpen in de vorm van een bijlage opgenomen.

WIE HOEFT DIT BOEK NIET TE LEZEN?

Hoe kunt u als argeloze bladeraar in dit boek bepalen of het lezen ervan een nuttige tijdsbesteding is? Dat kan eigenlijk maar op één manier, namelijk door het te gaan lezen. Deze aanpak helpt dus niet echt als u vooraf nut en noodzaak voor uzelf wilt bepalen. Om een aspirant-lezer van een boek tot lezen te verleiden wordt bij veel boeken op de kaft uitgelegd waarom het lezen van het boek dat men in handen heeft eigenlijk voor iedereen nuttig is. Sommige – Amerikaanse – auteurs gaan zelfs zover dat ze een ‘niet-goed-geld-terug’-garantie afgeven. Laat ik duidelijk zijn, ik geef die garantie niet, want het hangt er maar vanaf wat u ermee gaat doen. Daarbij komt dat het (beter) managen van projecten nu eenmaal een moeizame weg is waar een boek maar een beperkte bijdrage aan levert.

Hieronder volgt een beknopte opsomming waarom u dit boek niet (verder) hoeft te lezen. Het staat u natuurlijk geheel vrij om na het lezen van het onderstaande toch door te gaan, maar een gewaarschuwd mens telt voor twee.

Veel projecten zijn klussen in een luxe verpakking

Het lezen van dit boek is niet erg zinvol voor mensen die alle opgaven die buiten het reguliere werk vallen, ‘project’ noemen. Veel van die opgaven vragen helemaal niet om een gedegen planmatige aanpak, maar om daadkrachtig handelen.

In veel organisaties komt werk voor dat niet gemakkelijk in de bestaande routines in te passen valt. Al snel wordt dan naar de aanduiding ‘project’ gegrepen. Voor mensen die in dit type ‘projecten’ werkzaam zijn, is het maar de vraag of het door-nemen van een boek over een projectaanpak echt nuttig is.

Veel klussen, opdrachten, vraagstukken heten project omdat we er geen andere termen voor hebben.

De beschreven aanpak is ook niet erg bruikbaar voor ‘projecten’ die enkel doelgericht of inspanningsgericht zijn, zoals in onderstaand citaat uit een lokale krant wordt geïllustreerd.

Het weren van dealers als project

De politie zet een offensief in tegen drugsdealers en junks die zich ophouden in de omgeving van de Groest en het NS-station. Door het inzetten van extra personeel en het aanhouden van dealers en gebruikers hoopt de politie de aanzuigende werking van buitenaf tegen te gaan.

De politie gaat vanaf maandag extra mensen inzetten, die in uniform dagelijks van 07.00 tot 23.00 uur aanwezig zullen zijn om toezicht uit te oefenen. Het project zal in eerste instantie drie weken duren. Mocht de overlast dan nog niet voorbij zijn, dan zal het project een vervolg krijgen.

Vaak is het gezonde verstand voldoende. Projecten kunnen worden uitgevoerd met toepassing van dé managementmethode bij uitstek: de JBF (Jan-Boeren-Fluitjes)-methode. Dit is het intuïtief te werk gaan met als motto: We zullen wel zien wat ervan komt.. Als u met deze aanpak tevreden bent, dan is het lezen van dit boek weinig zinvol. Boeken als *Alice in Wonderland*, *En nu laat ik mijn baard staan*, *Hoe word ik een rat*, *Murphy's Wetten*, *Baron von Münchhausen* en de *Tao van Poeh* zullen u meer inzicht en inspiratie geven.

Voor mensen die een – wetenschappelijke – fundering van de projectaanpak zoeken, is dit boek ook niet relevant. Voor dat doel is het te oppervlakkig en te handelingsgericht opgezet.

Wanneer u op zoek bent naar calculatiemethodes, naar rekenmodellen voor het kritieke pad of naar functieomschrijvingen van een projectleider dan kunt u dit boek maar beter aan de kant leggen, want daar gaat dit boek niet over.

Wanneer u enigszins ervaren bent in het werken aan projecten, dan zult u vermoedelijk meer dan de helft van wat in dit boek geschreven staat al weten (wellicht zonder te weten dat u het wist). Bovendien zijn veel van de principes in dit boek ook al in andere (management)boeken beschreven. Ook dat kan dus een reden zijn om niet verder te lezen.

Het spreekt bijna vanzelf dat het lezen van dit boek volstrekt overbodig is voor die mensen die niet van plan zijn iets aan (project)management te gaan doen, maar die liever ‘inhoudelijk’ werk verrichten. Projectmanagement is immers het mogelijk maken dat dit werk kan en zal gebeuren. De uitvoerder hiervan (de manager) wordt vooral gekenmerkt door het vermogen om dingen gedaan te krijgen voor en door mensen.

De projectleider moet wel van managen houden

Advies voor de projectleider: Het is raadzaam alvorens je managementtaken op je neemt, jezelf de vraag te stellen of de eigen loopbaan wel de goede wending aan het nemen is. Of door het ambiëren van leidinggevende taken niet een goede vakman verloren gaat en een matige projectleider opgeleverd wordt. Want ook al is managen te leren, je moet het ook willen, je moet van managen houden. Omdat toneelspelen, minimaal acht uur per dag, gedurende meerdere dagen per week, gedurende een langere tijd, voor de gemiddelde mens niet echt gezondheidsbevorderend werkt.

Het boek is ook geen goed hulpmiddel voor diegenen onder ons die van plan zijn om gecertificeerd projectmanager te worden (wat voor mensen die incidenteel een project leiden ook een weinig zinvolle actie is). Wie gecertificeerd wil worden kan beter de ‘Project Management Body of Knowledge’ (PM-BOK) doorwerken (van het PMI Nederland) of de Nederlandse Competence Baseline (van IPMA Nederland).

Projectmanagement is vooral een mentaliteitskwestie en dan pas een zaak van een methode.

De regels die gelden voor het werken met projecten zijn goed met het geschreven woord over te dragen. Projectmanagement is echter méér dan een techniek. Het heeft vooral betrekking op de mentaliteit van degenen die werken in, met en rondom een project en dat is niet zo gemakkelijk in een boek over te dragen.

Twaalf faalfactoren voor de projectleider. Tot slot van dit deel van het leesadvies volgt hieronder een opsomming van veel voorkomende faalfactoren. Als u onderstaand rijtje leest en vaker dan twee keer denkt ‘dit gaat over mij maar ik heb geen zin om me er druk over te maken’, dan is het lezen van de rest van het boek voor u weinig zinvol (want ik geloof dat deze opsomming van faalfactoren wel uw aandacht behoeft):

1. Ik maak geen onderscheid tussen de werkvormen improvisatie, project en routine.
2. Ik noem een opdracht al snel ‘project’: zelfs als het niet duidelijk is ‘wat er (wel en niet) klaar is als het klaar is’.

-
3. Voor mij hoeft een resultaat/deliverable/product niet concreet, haalbaar en afdwingbaar te zijn.
 4. Onduidelijkheid over het opdrachtgeverschap vind ik niet erg, ik neem met alle plezier de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever op me (en bij problemen escaleer ik liever niet).
 5. Ik vind het niet nodig om van tevoren met de opdrachtgever af te spreken welke beslismomenten er zijn.
 6. Ik vind het niet nodig om bij het begin van het project het uit te voeren werk met de uitvoerenden af te spreken.
 7. Ik manage tijd/geld/kwaliteit/informatie/organisatie liever niet actief.
 8. Een balans tussen mijn (projectleider-)verantwoordelijkheden en bevoegdheden is niet zo belangrijk.
 9. Ik houd opdrachtgever en teamleden niet aan afspraken.
 10. Ik weet niet wie welk belang heeft (omgeving/stakeholders/management) bij het projectresultaat.
 11. Ik vind managen zonde van mijn tijd.
 12. Ik gedraag me regelmatig als 'slachtoffer'.

WAAROM ZOU U DIT BOEK WEL LEZEN?

Blijkbaar is het voorgaande voor u geen aanleiding geweest om dit boek nu al weg te leggen. Om u te motiveren ook de rest van het boek te lezen, volgt hieronder een aantal argumenten.

Dit boek is beknopt en pragmatisch. Want ook al zijn er veel boeken over projectmatig werken beschikbaar, veel zijn geschreven voor technische of ICT-gerichte projecten (wat maar een klein deel van alle projecten in Nederland is). Een aantal boeken over projectmanagement is op studenten gericht (met alle didactische voor- en nadelen van dien). Veel zijn in het Engels (wat voor velen de leesvreugde niet vergroot). Ten slotte zijn veel boeken over ons onderwerp volumineus (wat ook niet uitnodigt tot lezen). Dit boek is beknopt, pragmatisch en vooral bestemd voor mensen die aan projecten (van welke aard dan ook) werken.

U bent of raakt betrokken bij een project. Het boek is relevant als u (incidenteel of vaker) betrokken bent bij opdrachten die niet passen in de dagelijkse routines. Te denken valt aan het ontwikkelen en invoeren van een nieuw beoordelingssysteem, het maken van een folder, het formuleren van nieuwe regelgeving en het productierijp maken van een nieuw product. Hiervoor moeten per keer afspraken gemaakt worden. In dit boek wordt een van de methoden hiervoor uitgewerkt: projectmanagement.

Mensen hebben gedeelde taal nodig. De ervaring leert dat mensen in organisaties een gedeelde taal nodig hebben om een project tot een goed einde te brengen. Projectmanagement geeft die taal en maakt de samenwerking bespreekbaar. Het geeft de opdrachtgever richtlijnen wat te doen en te laten. Het maakt de projectleider duidelijk wat van hem verwacht mag worden en projectteamleden weten binnen welke kaders zij hun werkzaamheden uitvoeren.

Hoe u van een idee tot een project komt beschrijf ik, en ook hoe u uw project kunt faseren en plannen. Maar ik ga niet alleen in op de methodische kant, net zo veel aandacht besteed ik aan de samenwerking tussen mensen.

Zonder goede samenwerking gaat het niet, maar het toepassen van een methode helpt wel bij de samenwerking.

Projectmanagement is toepasbaar in elk type organisatie. Voor het toepassen van projectmanagement maakt het niet uit of u werkzaam bent in een profit- of in een not-for-profitorganisatie, in een organisatie die producten of diensten levert. Het maakt ook niet uit of u werkzaam bent in een organisatie uit het midden- of kleinbedrijf met 125 medewerkers of in een organisatie met 12.125 medewerkers. In beide typen organisaties kan projectmanagement zinvol zijn.

Dit boek hoeft niet van kaft tot kaft gelezen te worden. Elk hoofdstuk staat min of meer op zichzelf. Voor veel lezers is dit een overbodige mededeling. Velen bladeren immers door een boek, en daar waar hun oog op valt beginnen ze met lezen. Anderen werken het boek door van voor naar achteren, in de volgorde zoals de auteur het achter zijn bureau heeft bedacht. Deze auteur heeft zelf geworsteld met het vraagstuk van de ideale leesvolgorde, om na verloop van tijd te onderkennen dat deze niet te maken is. Zolang de technische middelen ons beperken, kan een boek nog niet gemaakt worden met de optimale seriegrootte van één, waardoor iedere lezer een op maat gesneden boek krijgt. Mijn excuses dus voor de voor u wellicht verkeerde volgorde.

Waar gesproken wordt over **projectleider**, kunt u ook lezen **projectmanager**, de begrippen beschouw ik als synoniemen. Ook maakt het niet uit of u een **zij** of een **hij** bent (daar waar hij staat, moet dit dan ook gelezen worden als hij/zij).

U KRIJGT MEER INZICHT IN UW PROJECT

Kenmerkend voor een project is dat de opgave veel nieuwe elementen bevat waarbij niet of nauwelijks op eerdere ervaringen kan worden teruggevallen. Om deze tot een goed einde te brengen, is de inbreng noodzakelijk van mensen die normaal in

andere werkprocessen participeren. Van hen wordt verwacht dat ze uit de dagelijkse samenwerkingspatronen stappen en een taak- en bevoegdheidsverdeling maken die passend is voor het specifieke project. Het rollenspel is dus per project anders.

Opdrachtgever	Projectleider	Medewerker
<ul style="list-style-type: none"> – Wil het hebben – Is betrokken – Beschikt over middelen – Wil en mag beslissen – is geen collectief 	<ul style="list-style-type: none"> – Zal het waarmaken – Is verbonden – Initieert en integreert – Regelt het – Is inhoudelijk niet de beste 	<ul style="list-style-type: none"> – Maakt het – Is gecommiteerd – Is deskundig – Levert bijdragen – Is geen belangenbehartiger

Figuur 1. In een project moeten drie hoofdrolspelers hun plek vinden

De taakverdeling van de drie hoofdrolspelers is weergegeven in figuur 1. Voor medewerkers betekent projectmatig werken dat ze afstand moeten doen van het principe van de eenhoofdige leiding.

Voor chefs betekent het dat ze accepteren dat ze een beperkte(re) invloed kunnen uitoefenen op hun medewerkers.

De projectleider dient in te zien dat hij dan wel bevoegd is voor het bepalen van het ‘wat’ in het project, maar dat hij het ‘hoe’ niet tot zijn bevoegdheid kan rekenen.

Van opdrachtgevers vraagt projectmanagement betrokkenheid van begin tot eind bij het project en de bereidheid tussentijds keuzes te maken. Van alle betrokkenen wordt de bereidheid gevraagd om per project antwoord te geven op vragen als ‘aan wie verantwoording over wat wordt afgelegd en met wie, op initiatief van wie, overleg gepleegd moet worden in geval van...’.

Projectmanagement integreert diverse disciplines. Het maakt het mogelijk om een belangrijke, unieke opdracht goed tot stand te brengen. Omdat een project altijd om een tijdelijke bundeling van menskracht vraagt, is het een bewerkelijke manier van doen. Men kan immers niet teruggrijpen op standaardprocedures en handboeken. Kiezen voor een project en voor een projectmatige benadering betekent dat er veel extra creativiteit en werklust van alle betrokkenen gevraagd wordt om de voor dit project juiste werkwijze en organisatie te ontwikkelen. Doelen en/of resultaten, noch het daartoe benodigde werk, zijn immers van tevoren precies bekend. Hierdoor moeten er gedurende het projectverloop nog veel keuzes gemaakt worden.

En omdat ‘het’ niet normaal, niet gebruikelijk is voor alle betrokken partijen, moeten middelen zoals menskracht, financiën, werkruimte en macht beschikbaar gesteld, en tot op zekere hoogte afgedwongen worden, door iemand die daartoe bevoegd is: de opdrachtgever. Het vraagt de inzet van iemand die ervoor wil zorgen dat het projectresultaat er zal komen: de projectleider. En het vraagt van medewerkers dat ze hun kennis en kunde in willen zetten om het resultaat tot stand te brengen.

Projecten vragen dus van alle betrokkenen een extra inspanning; zie figuur 2. Maar een goed functionerende projectorganisatie kan een uitdagende en motiverende werkomgeving zijn, waar iets valt te leren en waar lol valt te beleven. Want als het niet leuk is, waarom zou je dan gedurende langere tijd je kennis en kunde inzetten?

	++	--
Opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> – Beheersbaarheid – Zekerheid 	<ul style="list-style-type: none"> – Niet vrijblijvend – Niet er vanaf
Projectleider	<ul style="list-style-type: none"> – Commitment – Duidelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> – Geen continuïteit – Verlies materiedeskundigheid
Project-medewerker	<ul style="list-style-type: none"> – Afspraak is afspraak – Nieuwe ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> – Geen hobbyïsme – Geen belangenbehartiging
Permanente organisatie	<ul style="list-style-type: none"> – Resultaatgerichtheid – Integrale aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> – Onrust door andere werkvormen – Tijdelijk, steeds anders

Figuur 2. Projectmanagement heeft gevolgen voor betrokkenen

VIER PROCESSEN OM EEN PROJECT SUCCESVOL TE REALISEREN

Helaas zien velen projectmatig werken als een puur methodische werkwijze, maar het inzicht groeit dat het meer is dan puur methodisch/rationeel. De (deeltijd)projectleider besteedt veel aandacht aan de belangen van de mensen rondom het project, aan de projectorganisatie en zeker aan het samenwerken van de teamleden.

Projectmatig werken is voor veel opgaven een ongeschikte methode

Voor opgaven waarvan het beoogde resultaat vaag is en het werk niet goed te omschrijven/voorspellen, is projectmatig werken niet effectief, maar kan men beter procesmatig werken of improviseren. Voor al vaak uitgevoerde opgaven is routinematig werken beter (bijv. Lean Six Sigma). Projectmatig werken is geschikt voor opgaven met veel nieuwe elementen, die zo belangrijk zijn dat 'gewoon maar beginnen' (improviseren) te riskant is, die gericht zijn op een van tevoren overeengekomen resultaat en waarbij men nauwelijks op eerdere ervaringen kan terugvallen. Hiervoor is de inbreng nodig van mensen uit andere werkprocessen; men moet per project een passende werkwijze zoeken.

Vier elkaar overlappende processen van professioneel projectmanagement

Om mensen productief met elkaar te laten samenwerken, is er aandacht nodig voor vier projectmanagementprocessen: interactie, projectorganisatie, omgeving en methoden. Daarbij zijn er veel accentverschillen (bijv. Prince2 legt veel nadruk op methode en projectorganisatie). Andere aanpakken richten zich vooral op de interactie. Maar professioneel projectmatig werken besteedt aandacht aan alle vier processen.

Proces 1: de interactie (aandacht voor de samenwerking). In dit proces stelt men de projectteamleden in staat effectief samen te werken. Dit vraagt leidinggevende vaardigheden van de projectleider en vraagt van alle betrokkenen (naast vakkennis) persoonlijk leiderschap, inzicht in teamvormingsprocessen, enige assertiviteit en de bereidheid om over de eigen functionele grenzen heen te kijken. Zij moeten ook constructief met conflicten kunnen omgaan. Een project (ook het beste!) levert altijd conflicten op: over prioriteiten en de verdeling van schaarse bronnen als menskracht en geld, maar vaak ook over de implementatie van het projectresultaat.

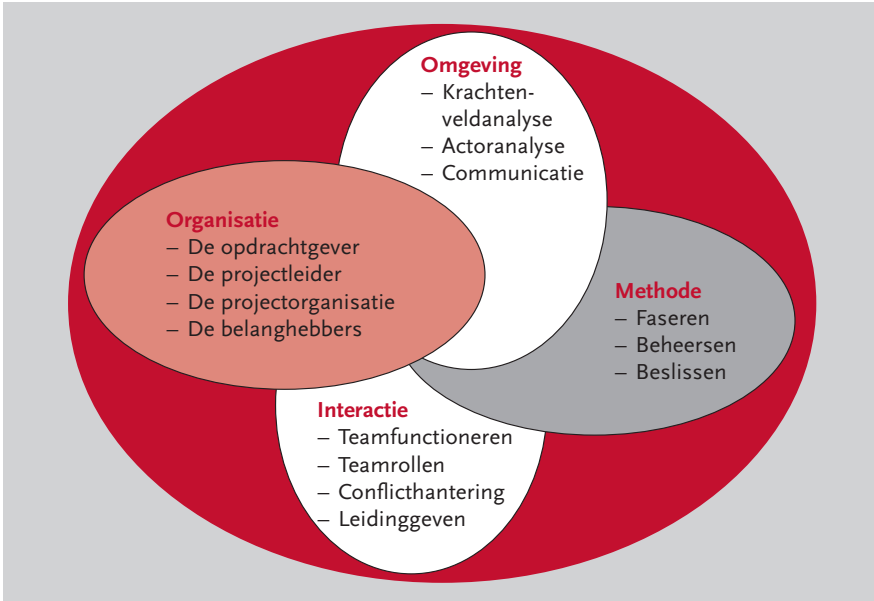
Proces 2: de projectorganisatie (helderheid van taken en bevoegdheden). In dit proces worden de taken en bevoegdheden van de *opdrachtgever* vastgelegd; hij moet gedurende de looptijd van het project betrokken blijven. De (deeltijd)projectleider neemt de verantwoordelijkheid op zich voor het tot stand komen van het resultaat en kan zijn bevoegdheden uitoefenen. Het *projectteamlid* moet vooral 'doen' (uitvoeren, maken) en meedenken. Medewerkers worden (zo vroeg mogelijk) gekozen om hun vakmanschap en niet om hun afdeling te vertegenwoordigen of belangen te behartigen (daar zijn immers stuurgroepen, klankbordgroepen en het gebruikersoverleg voor bedoeld).

Proces 3: de omgeving (steun en acceptatie). Voor een projectleider staat centraal: het resultaat opleveren dat de opdrachtgever moet helpen zijn doel dichterbij te brengen. Om een project in zijn omgeving te laten landen, is draagvlak nodig van betrokkenen (gebruikers, leveranciers, financiers enzovoort). Wat in een project wordt bedacht en gemaakt moet immers gesteund, gedragen en gebruikt worden door anderen dan de opdrachtgever, de projectleider of het -team. Projecten ondergaan altijd invloed van veel verschillende actoren, personen en zaken in de omgeving, die niet behoren tot de directe projectorganisatie en dus buiten de directe invloedssfeer van de projectleider vallen. De opdrachtgever en projectleider moeten de relevante interne en externe actoren beïnvloeden, de invloed ervan reguleren. Of de omgeving het projectresultaat gebruikt (zoals bedoeld), bepaalt uiteindelijk het succes van het project.

Proces 4: de methode (afspraken hoe het resultaat behaald wordt). De kern van projectmatig werken is het sturen op een van tevoren overeengekomen resultaat (ook wel: *deliverable* of *product*). De drie componenten van de methode om het resultaat te behalen zijn: faseren, beheersen (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) en beslissen (van tevoren afspreken wanneer de opdrachtgever kan beslissen over de voortgang).

Zonder intuïtie en zorgvuldige analyse kom je er niet

Het werken in een project vereist intuïtie, zorgvuldige analyse en heldere plannen. Projecten functioneren bijna altijd in een omgeving die bol staat van ver-



Figuur 3. Vier projectmanagementprocessen

rassingen, verwarring en toevalligheden. Daarom is precies voorspellen/plannen onmogelijk. Plannen zijn nodig voor een gemeenschappelijk gevoel van richting, maar men moet er slim mee omgaan. Met alleen methodisch handelen (opstellen en volgen van plannen en procedures) komt een project nooit van de grond. Men moet ook aandacht hebben voor de onderlinge interactie tussen de projectteamleden, voor omgevingsmanagement en een heldere en gedragen verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Macht, allianties en politiek spelen daarbij altijd een beetje mee – te veel daarvan is de dood in de pot voor een project.

Handel planmatig en naar bevind van zaken

Een gevaar van projectmatig werken is dat men soms zoveel aandacht besteed aan risicoanalyse, plannen, richtlijnen, business cases en voortgangrapportages dat men het doel uit het oog verliest. Soms kost het opstellen van een plan zoveel tijd dat het uiteindelijke plan achterhaald is omdat de situatie dan alweer zo anders is. Ook is er in (klassieke) organisaties altijd het risico van doorschieten in uniformeren en standaardiseren; men denkt elk project op dezelfde manier te moeten aanpakken. Maar ieder project is uniek. De paradox is: zorg voor regels en plannen, handel daarna naar bevind van zaken – en wel in de geest van het plan.

De kern van projectmanagement (en daarmee van dit boek) is weergegeven in in figuur 3.

TIEN STAPPEN NAAR PROJECTSUCCES

De tien stappen naar projectsucces zijn gebaseerd op de ervaring met honderden grote en kleine projecten en op de relevante literatuur. Hierbij past wel een kanttekening. Geen enkele opsomming van stappen die leidt naar succes is in staat de grilligheid van de werkelijkheid in haar geheel te omvatten. We mogen namelijk nooit uit het oog verliezen dat projecten altijd functioneren in een omgeving die in meer of mindere mate bol staat van irrationaliteit, politiek gedoe, verrassingen en toevalligheden. De maakbare samenleving, en daarmee het volledig planbare en beheersbare project, bestaat nu eenmaal niet. Daarmee zijn de onderstaande tien stappen nog geen onzinnige opsomming. Ze vormen een compacte handreiking voor de opdrachtgever, de projectleider en het projectteam dat hen helpt bij het realiseren van het haalbare project. Elk van de tien stappen wordt in het boek in een apart hoofdstuk verder uitgewerkt.

- 1. Richt de energie op het projectresultaat.** APDRA is het acroniem voor de vragen die in het begin beantwoord moeten worden. De letters staan voor: Achtergrond (= feiten), Probleem (= de ongewenste situatie), Doel (= de gewenste situatie), Resultaat (= datgene wat het project oplevert) en Afbakening (= datgene wat het project *niet* oplevert). Het resultaat moet wel haalbaar zijn; voer om dat te bepalen een risicoanalyse uit. Toets regelmatig of het project, zowel doel als resultaat, nog relevant is.
- 2. Kies bewust voor de projectaanpak.** Bespreek daarom of een van de andere manieren om een opdracht te realiseren misschien slimmer is: improviserend, procesmatig, programmatisch of routinematig
- 3. Zorg voor een opdrachtgever die voldoende mandaat en voldoende tijd heeft om betrokken te zijn bij zijn project.** De opdrachtgever is bij voorkeur één persoon en geen commissie. Hij creëert onder meer de condities voor het project. Vergeet niet dat het project er is om de doelen van de opdrachtgever te behalen. Als hij zich niet druk over het project maakt, als hij geen tijd heeft voor het project, waarom zouden anderen het dan wel doen?
- 4. Benoem een (deeltijd)projectleider die het mogelijk maakt dat het resultaat er komt.** De projectleider heeft enerzijds voldoende kennis (op hoofdlijnen) van de inhoud van het project en anderzijds beheerst hij een projectaanpak zoals PMW. Een goede projectleider is geen schijflijster of slachtoffer.

-
5. **Maak het teamleden mogelijk hun werk te doen.** Selecteer niet alleen op beschikbaarheid maar ook op competentie en samenwerkingsvaardigheid. Vraag je ook af of potentiële teamleden kunnen werken met en voor meerdere ‘bazen’.
 6. **Beschrijf de projectorganisatie (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) zodanig dat het voor iedereen duidelijk is wie met wie over wat wanneer praat.** Bepaal of groepen zoals een stuurgroep en klankbordgroep echt nodig zijn, en zo ja, wat hun bevoegdheid is. Betrek de omgeving – belanghebbenden, gebruikers en beheerders – op het juiste moment en over de juiste onderwerpen
 7. **Help het projectteam effectief samen te werken.** Maak bijvoorbeeld afspraken over hoe besluiten worden genomen, hoe te handelen bij conflicten en hoe te handelen wanneer er spanningen ontstaan tussen ‘dagelijks werk’ en werk voor het project.
 8. **Inventariseer het uit te voeren werk.** Onderken dat er nog nooit een project volledig is uitgevoerd zoals het van tevoren is bedacht. Soms helpt het om het werk toe te wijzen aan fasen.
 9. **Maak afspraken over de planning van het project en bewaak de naleving van vijf beheersaspecten.** Toets tussentijds regelmatig het ‘waarheidsgehalte’ van de beheersplannen.
 10. **Spreek af hoe (tussentijds) beslist wordt over stoppen of doorgaan met het project.** Beslissen wordt vergemakkelijkt als er volledige beslisdocumenten c.q. projectplannen zijn. Deze beschrijven wat de resultaten zijn van de vorige fase en wat in de toekomst nog gedaan moet worden. Verder staat in het document een actuele beschrijving van de vijf beheersaspecten.

Afsluitend. Besteed op evenwichtige wijze aandacht aan de vier centrale projectmanagementprocessen: interactie, methode, omgeving en organisatie. En probeer de tijd te nemen het project goed te beginnen om zo te voorkomen dat er gebeurt wat de oude Murphy (van *Murphy's Law*) zo vaak zag gebeuren: er is nooit tijd om het goed te doen maar er is altijd tijd om het over te doen. En vergeet dan niet dat voor jouw project vermoedelijk ook geldt: ‘Anything that can go wrong, will go wrong.’ Dat wetend zou je nu kunnen denken: ik laat Gods water maar over Gods akker lopen. Maar mijn advies is: volg de tien bovenstaande stappen en voorkom zo dat het misgaat, want: ‘Left to themselves, things tend to go from bad to worse.’ (Arthur Bloch, *Murphy's Law*).

Soms schiet het 'gewone-boerenverstand' tekort. De vele adviesopdrachten waarin – elementen van – projectmanagement door adviseurs en managers van Twynstra Gudde Adviseurs en Managers zijn toegepast, sterken mij in de idee dat modellen over projectmanagement enig nut hebben. Daarbij komt dat ik geloof dat één model beter is dan geen en dat het 'gezonde boerenverstand' soms enige aanvulling nodig heeft.

Nog nooit heeft een mens projectmanagement volledig volgens 'het boekje' toegepast. Dat moment zal ook wel nooit komen en is ook niet gewenst. De theorie geeft handreikingen bij het denken over de praktijk. Maar de praktijk trekt zich niets van de theorie aan.

Projectmanagement gaat uit van een maakbare wereld. Een wereld die in modellen te vangen is. Terwijl we weten dat deze gedachte niet reëel is, blijven we modellen bouwen. Wetend dat de werkelijkheid te complex is om volledig gevangen te worden in een model, kunnen we toch niet zonder. Modellen (mits slim toegepast) geven ons immers eenheid van taal en zo een gedeelde betekenis. En zonder die gedeelde betekenis kan er eigenlijk niet effectief gecommuniceerd worden.

┃ Zoals Murphy (van Murphy's Law) al stelde: niets is zo gemakkelijk als het lijkt.

Mensen handelen vaak irrationeel. Daarbij komt dat de mens niet zo rationeel handelt als velen wel geloven. Een greep uit opvattingen van een aantal gezaghebbende psychologen:

- Opvattingen en gedrag zijn losjes gekoppeld. We kunnen niet zonder gedeelde betekenisgeving (Weick).
- Vaak weten leiders niet waarom ze doen wat ze doen; veel van wat ze doen bevindt zich buiten hun bewustzijn. We zijn een product van onze vroegste omgeving en onze genetische eigenschappen. (Kets de Vries).
- Ons bewustzijn speelt slechts een rol bij één procent van ons gedrag. De andere 99 procent is onbewust (Dijksterhuis).
- Veel nadenken leidt ertoe dat argumenten die verbaliseerbaar zijn, belangrijker worden gemaakt dan ze in feite zouden moeten zijn. Juist bij heel belangrijke keuzes spelen emoties een grote rol, en die kun je niet goed verbaliseren. Nadenken leidt er vaak toe dat we soms rare, domme 'theoretjes' gaan toepassen die we zonder nadenken nooit zouden gebruiken (Dijksterhuis).
- Gevaar van taal is dat mensen gaan confabuleren (Haidt). Confabuleren is het opvullen van leemten in het geheugen met eigen verzinsels (*Van Dale*).

-
- Door taal kunnen mensen nadenken over doelen en plannen op de lange termijn en daardoor ontsnappen aan de tirannie van het hier en nu. Mensen kunnen alternatieven bedenken die niet visueel aanwezig zijn. Maar taal en gedrag zijn twee verschillende zaken (Haidt).

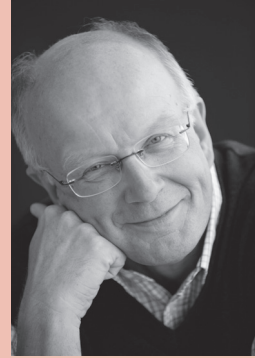
Woord van dank. In de afgelopen dertig jaar heb ik veel organisaties mogen adviseren over het slimmer managen van hun projecten. Daarnaast heb ik honderden cursussen in projectmatig werken verzorgd voor mensen uit het bedrijfsleven en overheidsorganisaties. Ik heb bij het schrijven dankbaar gebruikgemaakt van hun ervaringen met het tot een goed einde brengen van hun (grote en kleine) projecten.

Dit boek zou niet geschreven zijn zonder de steun in tijd, kennis en aandacht van mijn collega's bij TG – Twynstra Gudde Managers en Adviseurs. Uiteindelijk is veel van wat ik hier schrijf ook gebaseerd op hun (praktische) ervaring in organisatieveranderingsprojecten, grootschalige bouwprojecten, beleidsprojecten, onderwijsontwikkelingsprojecten, ICT-projecten enzovoort. Met veel plezier kijk ik terug op de samenwerking met de TG'er in ruste Gert Wijnen, met wie ik veel jaren met veel plezier heb samengewerkt aan het (verder) ontwikkelen van PMW.

Een woord van dank is ook op zijn plaats aan de mensen van Vakmedianet (waaronder Gerri Reimert) die al decennialang van mijn woordenbrij leesbare boeken maken. Veel dank ben ik verschuldigd aan mijn levensgezel Marianne Donker. Zij heeft mij regelmatig met raad en daad bijgestaan en (soms) begrip getoond als ik op onverwachte momenten nog één laatste zin aan de computer moest toevertrouwen.

Rudy Kor
Amersfoort, rko@tg.nl

OVER RUDY KOR



Er zijn drie onderwerpen waarmee ik mij in de afgelopen dertig jaar beroepshalve bezighoud: het effectiever managen van projecten, het slimmer inrichten van organisaties en als derde de professionalisering van organisatieadviseurs. Dat doe ik al vanaf het begin van mijn werkzame leven, toen Philips mijn eerste werkgever was, en nu zo'n dertig jaar bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers, als organisatieadviseur/senior partner.

Ik help (deeltijd)projectleiders die werkzaam zijn in bedrijfsleven of overheidsorganisaties, bij de start van hun project. Ik begeleid opdrachtgevers bij het invullen van hun rol en ik licht regelmatig projecten door. Met veel plezier verzorg ik opleidingen projectmatig werken voor projectleiders en opdrachtgevers. Projectmanagement is volgens mij een goed instrument om nieuwe en complexe opgaven tot een goed eind te brengen.

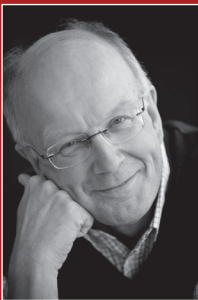
Als organisatieadviseur ondersteun ik managers bij het zoeken naar het juiste organisatieontwerp, passend bij de ambitie en omgeving. Ik denk dat we (medewerkers en managers) het elkaar in organisaties vaak te moeilijk maken, waardoor de energie en de doelgerichtheid verdwijnen. Door goed na te denken over het organisatieontwerp kan het werk inspirerender en productiever worden!

Ten slotte besteed ik tijd aan het professionaliseren van organisatieadviseurs. Adviseurs hebben de belangrijke rol om als buitenstaander organisatieleden op een andere manier naar hun werk te laten kijken en hun denken te verrijken met nieuwe inzichten.

In de afgelopen jaren heb ik als (co)auteur zo'n vijftien boeken geschreven. Deze gaan over onderwerpen als leiderschap (waaronder *Managen = Gewoon Doen – Praktische ideeën voor de manager, akela en projectleider*), organisatiekunde (waaronder *Meesterlijk Organiseren* door Weggeman, Wijnen & Kor) en projectmanagement (waaronder *Projectmatig werken bij de hand*). Twee boeken zijn in het Engels uitgebracht en vervolgens door de Nanking University Press in het Chinees vertaald.

WERKEN AAN PROJECTEN

RUDY KOR



Rudy Kor is organisatieadviseur en senior partner bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Hij publiceerde diverse boeken, onder andere over organiseren, leidinggeven en het managen van projecten en programma's.

Projectmatig werken (PMW) heeft in de afgelopen veertig jaar zijn waarde meer dan bewezen. De methode wordt gekenmerkt door een pragmatische aanpak, waarbij alles is gericht op het te behalen resultaat. Hoe minder papiergedoe, hoe beter. Kleinere projecten met een korte doorlooptijd en aangestuurd door een (deeltijd)projectleider zijn gebaat bij projectmatig werken. Maar ook fulltime projectmanagers van grote, langlopende en kostbare projecten doen er hun voordeel mee.

In *Werken aan projecten - Tien stappen naar projectsucces* worden de basisprincipes van projectmatig werken kernachtig uitgelegd. Na lezing kunnen (deeltijd)projectleiders meteen aan de slag en weten ook opdrachtgevers wat hen (al dan niet) te doen staat. De onderstaande *tien stappen naar projectsucces* worden elk in een apart hoofdstuk uitgewerkt:

- 1 Richt de energie op het projectresultaat
- 2 Kies bewust voor de projectaanpak
- 3 Zorg voor een opdrachtgever met voldoende mandaat
- 4 Benoem een (deeltijd)projectleider die zorgt dat het resultaat er komt
- 5 Maak het teamleden mogelijk hun werk te doen
- 6 Beschrijf de projectorganisatie
- 7 Help het projectteam effectief samen te werken
- 8 Inventariseer het uit te voeren werk
- 9 Maak afspraken over de planning van het project en bewaak de naleving ervan
- 10 Spreek af hoe (tussentijds) beslist wordt over stoppen of doorgaan

