

**PMC**  
**COMPACT**



# PMIC COMPACT

JO BOS, ERNST HARTING & MARLET HESSELINK

---

*Projectmatig Creëren  
binnen handbereik*

SCRIPTUM

Verwijzingen naar andere hoofdstukken zijn in dit boekje  
compact weergegeven met een ❶

Eerste druk, mei 2010	Achtste druk, mei 2017
Tweede druk, november 2011	Negende druk, december 2017
Derde druk, augustus 2013	Tiende druk, juli 2018
Vierde druk, januari 2014	Elfde druk, januari 2019
Vijfde druk, mei 2015	Twaalfde druk, januari 2020
Zesde druk, februari 2016	Dertiende druk, oktober 2020
Zevende druk, augustus 2016	Veertiende druk, juni 2021

Copyright © 2010 Scriptum, Schiedam  
Copyright Hoofdstuk 24: Insights © Andrew M. Lothian

Grafische vormgeving [www.igraph.be](http://www.igraph.be)

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

ISBN 978 90 5594 708 9 NUR 800 – Bedrijfskunde Algemeen

[info@scriptum.nl](mailto:info@scriptum.nl)  
[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)

## Voorwoord 6

<b>1</b>	De essentie	8
<b>2</b>	Projecten, programma's en processen	14
<b>3</b>	Fasen in een project	20
<b>4</b>	Het projectcontract	26
<b>5</b>	De projectdefinitie	32
<b>6</b>	Structureren	38
<b>7</b>	Projectbeheersing	44
<b>8</b>	Tijd en planning	50
<b>9</b>	Geld	58
<b>10</b>	Kwaliteit	64
<b>11</b>	Projectorganisatie	70
<b>12</b>	Communicatie	76
<b>13</b>	Informatie	82
<b>14</b>	Risicomangement	88
<b>15</b>	Krachtenveldanalyse	94
<b>16</b>	De Projectstart-up (psu)	100
<b>17</b>	De collectieve intake	106
<b>18</b>	De Projectleider	112
<b>19</b>	De opdrachtgever	118
<b>20</b>	Projectteam en teamontwikkeling	124
<b>21</b>	Persoonlijk leiderschap	130
<b>22</b>	Insights	136
<b>23</b>	Projecten en de lijnorganisatie	142
<b>24</b>	Afronden en evaluatie	148
<b>25</b>	Projectmatig Creëren implementeren	152

De afgelopen jaren hebben we vele malen het verzoek gekregen om de belangrijkste principes en werkvormen van *Projectmatig Creëren* in een compacte uitgave samen te brengen. '*Projectmatig Creëren 2.0* is een mooi en toegankelijk boek, maar ook wel een beetje dik,' kregen we geregeld te horen. *PMC Compact* is het antwoord op dit verzoek! Een handzaam boekje om de essentie van *Projectmatig Creëren* nog beter binnen ieders handbereik te brengen: praktisch en toepasbaar.

Daarbij zijn we geïnspireerd door de praktijk van onze vele klanten en de deelnemers aan onze trainingen. In onze adviespraktijk werken wij dagelijks samen met projectleiders, projectteams en hun opdrachtgevers: in trainingen, projectstart-ups en projecten. Steeds opnieuw ervaren we daarbij de meerwaarde van *Projectmatig Creëren*: de kracht die het geeft om in een enthousiast team te werken vanuit inspiratie en commitment.

De huidige tijd maakt het extra nodig om het verhaal over werken vanuit bezieling en creatie te vertellen. In de dagelijkse praktijk van organisaties zien we een toenemende neiging tot risicomijding, beheersing en controle; de vraag naar verantwoording neemt toe, creativiteit krijgt nauwelijks ruimte. Uit angst perkt men de verantwoordelijkheid van projectleiders in. Maar juist nu zijn die verantwoordelijkheid en creativiteit hard nodig. Met *Projectmatig Creëren* geef je inspiratie een plaats in organisaties en projecten, zorg je ervoor dat wantrouwen plaats maakt voor vertrouwen en geef je aandacht aan

wat de betrokkenen bindt in plaats van wat hen scheidt. Sturing gaat niet alleen over beheersing, maar vooral over eigen verantwoordelijkheid en overtuiging. Wie eenmaal een keer heeft meegemaakt hoe mensen uit verschillende afdelingen tot een effectief multidisciplinair team worden samengesmeed en samen een complexe taak tot een succesvol einde brengen, vergeet dat niet snel. Werken volgens de principes van *Projectmatig Creëren* is meer dan ooit nodig!

Ook bij het maken van dit boekje hebben we ideeën en creatiekracht van allerlei mensen mogen gebruiken. Een woord van dank is daarom op zijn plaats. Baafke, Erwin, Mirella, Merel, Wibo, Steffie en Regien lieten hun frisse blik over onze concepten gaan en voorzagen deze van vakkundig commentaar. Onze collega's bij Phaos hielpen ons de taal en de werkwijze van *Projectmatig Creëren* verder te verhelderen en verbeteren. Onze redacteur, Raymond Gijsen, dwong ons met zijn vragen telkens weer om concreter te worden en precies te formuleren. En Bram Vandenberghe, de vormgevingstovenaar, wist onze vage ideeën en wensen krachtig te verbeelden in het boekje dat nu voorligt.

We hopen dat we erin geslaagd zijn om het boekje te maken waar jullie ons zo vaak om verzocht hebben. We zien natuurlijk reikhalzend uit naar jullie reacties.

*Jo Bos, Ernst Harting en Marlet Hesselink*  
Driebergen, mei 2010

# 1 De essentie



In een project werken betekent: iets nieuws maken met een speciaal daarvoor in het leven geroepen team. Het is een unieke ervaring! Een krachtige manier van organiseren. Toch ervaren veel mensen projectwerk als een hoop gedoe. Om te beginnen wordt een project vaak van hogerhand opgelegd – mensen worden eerder gedwongen om in een projectvorm te werken dan dat ze er zelf voor kiezen.

In de dagelijkse praktijk van het projectwerk is het vervolgens vaak trekken en sleuren om alle neuzen dezelfde kant

op te krijgen. En dan word je als team ook nog eens in een beknellend keurslijf van procedures en regels gestoken dat wel allerlei papierwerk met zich meebrengt maar niet wezenlijk bijdraagt aan een beter resultaat.

---

*Projectmatig Creëren* is een andere aanpak van projectwerk. Bij *Projectmatig Creëren* wordt de traditionele kracht van projectmanagement gecombineerd met de kracht van scheppend vermogen, commitment, samenwerking,

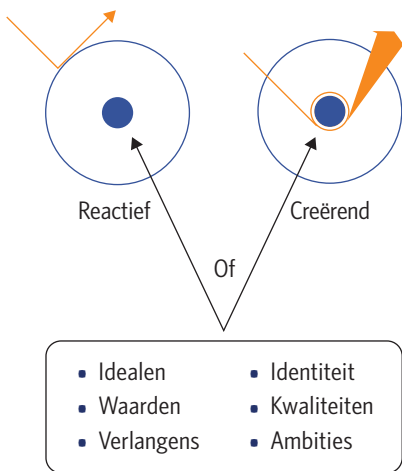
plezier en inspiratie. Het is een aanpak die niet knelt als een korset maar het project ruggegraat geeft. Daarmee bedoelen we: zowel stevigheid als flexibiliteit – met daaromheen ruimte voor groei en ontwikkeling.



## Commitment

Een van de belangrijkste oorzaken van problemen in projecten is het gebrek aan commitment van de hoofdrolspelers:

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



Commitment krijg je van mensen als je hen iets laat creëren – met andere woorden, als je ervoor zorgt dat mensen iets doen omdat ze erin geloven. Dan zullen ze er hun beste kwaliteiten voor willen inzetten. Dan voeren ze niet louter een opdracht uit (iets wat een ander vindt dat er moet gebeuren), maar zetten ze hun beste beentje voor. Omdat zij het zelf belangrijk vinden dat het gebeurt.

De essentie van *Projectmatig Creëren* is ervoor te zorgen ...

- ... dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van het project
- ... dat er energie los komt
- ... en dat er werkelijk wordt samengewerkt aan gedeelde doelen.

## Creëren

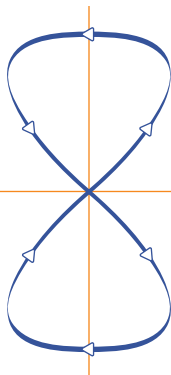
De ervaring leert dat een project succes oplevert als er terdege rekening wordt gehouden met vier aspecten, de relaties daartussen en bovendien met enkele doorslaggevende succesfactoren per aspect.

### Structuur **HET**

- Inbedding
- Helder contract
- Inzet instrumenten
- ...

### Leiderschap **IK**

- Persoonlijk leiderschap
- Commitment
- Sturing
- ...



### Samenwerking **WIJ**

- Dynamiek team
- Relatie met de lijn
- Organisatiecultuur
- ...

### Omgeving **ZIJ**

- Waardetoevoeging
- Relatie stakeholders
- Opdrachtgeverschap
- ...

**Wij – Samenwerking** Als de deelnemers aan het project een team vormen en werkelijk gezamenlijk het project gaan vormgeven en aanpakken, als het projectteam als geheel goed weet samen te werken met de opdrachtgever en met de staande organisatie, als betrokken organisatieonderdelen hun onderlinge verschillen (en geschillen!) overstijgen, dan kan een project meer worden dan de som van de delen. Dat vraagt om inzicht in én aandacht voor elkaars

kwaliteiten, de dynamiek in het team en de organisatiecultuur.

### **TIP**

Projectleider, stel je teamleden de vraag: 'Waarom wil jij deelnemen aan dit projectteam?' En neem vervolgens de tijd om het antwoord te horen en te bespreken. Vraag je teamleden niet alleen wat zij voor het project kunnen doen, maar ook wat het project *voor hen* kan betekenen.

**Ik – Persoonlijk Leiderschap** Als werk een bijdrage levert aan je persoonlijke groei en ontwikkeling, dan zal het je geen moeite meer kosten om er gemotiveerd voor te raken. Dan verbind jij je persoonlijk met het project:

het project wordt *jouw* project. Dat is commitment! Je bent niet alleen betrokken bij het project maar neemt ook persoonlijk de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het succes ervan.

**Zij – Omgeving** Ieder project begint vanuit een behoefte: de reden voor het project – het bestaansrecht ervan. De omgeving bepaalt waarom het project belangrijk is, hoe belangrijk precies, en welke resultaten worden verwacht. In ruil daarvoor voedt de

omgeving het project met middelen (mensen, geld en tijd), met energie (aandacht en steun) en met goede ideeën. De opdrachtgever vertegenwoordigt die omgeving. De energie van de opdrachtgever moet daarom voelbaar zijn in het project.



**Het – Structuur** Elk project heeft structuur nodig, anders wordt het een chaos. Het vergt een uitgewerkt projectcontract met een scherpe, eenduidige projectdefinitie. Er zijn duidelijke

beslismomenten, een strakke beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie, communicatie en organisatie en een gedegen risicoanalyse.

### **Verbinding – de Creatielemniscaat**

De traditionele benadering van projectmanagement is vooral gericht op de structuur van het project, de *Het*-kant van de lemniscaat. Creatie komt alleen tot stand als alle vier de domeinen uit het lemniscaat volop aandacht krijgen – als alle krachten worden aangesproken.

Bij *Projectmatig Creëren* wordt die structuur dus niet opgelegd maar creëert het projectteam (*Wij*) zelf de

gewenste structuur (*Het*). Op basis van de gemeenschappelijke ambities (*Zij*), commitment en persoonlijke voorkeuren van de afzonderlijke teamleden (*Ik*) gaat het team de samenwerking aan (*Wij*). Dat leidt vaak tot een relatief lichte structuur waarbij zware verantwoordelijkheden worden gedeeld aan de individuele teamleden, zodat het geheel een minimum aan sturing vereist. Zo wordt werken in projecten leuker, efficiënter en boeiender.

### **PROJECTMATIG CREËREN**

#### **LEVERT OP**

Plezier  
Energie  
Eigenwaarde  
Creativiteit  
Realiteitszin  
Commitment  
Rust  
Verantwoordelijkheid  
Succes

#### **VOORKOMT**

Berusting  
Tijdgebrek  
Zinloosheid  
Stress  
Krampachtigheid  
Frustratie  
Geduw  
Geklaag  
Strijd

### **TIP**

Kies voor jezelf tot hoever de verantwoordelijkheid gaat die jij bereid bent te nemen voor het project. Bepaal expliciet waar jij je grens trekt. Blijf trouw aan die keuze en daarmee aan jezelf.

## Willen én kiezen

Projectmatig werken is in de praktijk vaak projectmatig proberen. Met alleen maar goede bedoelingen bereik je echter geen resultaat – dat genereert niet de energie die nodig is om iets voor elkaar te krijgen. Anders gezegd: iets *willen* zorgt voor de vonk om aan de gang te gaan, van binnenuit iets *kies*ten levert de brandstof om het resultaat te bereiken.

De eerste fase van het creërend proces is daarom pas afgerond als er een **keuze** is gemaakt voor een bepaald resultaat – lees: een duidelijk omschreven, glashelder gespecificeerd resultaat. De cruciale zin hierbij: *Ik kies ervoor om ...*

Iemand die dit zegt ervaart de creatieve spanning letterlijk aan den lijve. Het moment waarop dit wordt gezegd, is het omslagpunt van reageren naar initiëren, van zwakte naar kracht. Wie kiest, steekt zijn nek uit en erkent dat het vooral aan hem of haar zelf ligt of het resultaat wel of niet wordt bereikt.

