

OMGAAN MET PROJECTDYNAMIEK

Een handzame, mensgerichte, succesvolle aanpak voor projectleiders

OMGAAN MET PROJECTDYNAMIEK

Een handzame, mensgerichte, succesvolle aanpak voor projectleiders

Philip van Beeck Calkoen en Evert Gianotten

© Delft Academic Press / Philip van Beeck Calkoen / Evert Gianotten

Delft Academic Press / VSSD
Leeghwaterstraat 42
2628 CA Delft
Nederland

ISBN 97890-6562-4352
www.delftacademicpress.nl/b035.php

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photo-copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	v
VOORWOORD.....	vi
DANKWOORD.....	vii
INLEIDING.....	ix
HET DRAMA VAN BLAVER.....	xii
I ONDERKEN DYNAMIEK, VELDEN EN POSITIES.....	1
1 MAAK GEBRUIK VAN DE DYNAMIEK IN JOUW PROJECT.....	1
2 VERBIND DE WERELDEN VAN MAKEN EN MOGELIJK MAKEN.....	5
3 ZORG DAT JE DE OPDRACHTGEVER BEGRIJPT.....	9
4 GEEN SUCCES ZONDER DE OMGEVING TE BETREKKEN.....	15
5 ALS PROJECTLEIDER MOET JE VOORTDUREND SCHAKELEN.....	23
6 DRAAG ZORG VOOR DE BELANGEN VAN JE WERKGEVER.....	27
II ORGANISEER HET PROCES.....	31
7 GEBRUIK HERKENBARE BOUWSTENEN VOOR ELK PROCES.....	31
8 KRIJG EN HOUD GOED ZICHT OP DE PARTIJEN.....	39
9 BIJ BETREKKEN PARTIJEN IS DIFFERENTIATIE GEBODEN.....	43
10 SAMENWERKEN KUN JE WEL DEGELIJK BEVORDEREN.....	47
11 STEM PARALLELE PROCESSEN OP ELKAAR AF.....	53
III OPEREER VERVOLGENS MET GEVOEL VOOR DE SITUATIE.....	59
12 ZOEK MAATWERK BIJ HET INTERVENIËREN.....	59
13 VERGEET DE ACHTERBANNEN NIET.....	65
14 ONDERKEN WEERSTAND EN MAAK ER GEBRUIK VAN.....	67
15 WEET VAN DOORPAKKEN ÉN RUIMTE GEVEN.....	75
16 ONDERHANDEL VOOR HET BESTE RESULTAAT, NIET VOOR DE WINST.....	81
17 ZORG DAT JE PROJECTGROEP KAN BLIJVEN LEVEREN.....	87
IV EN NU AAN DE SLAG.....	91
18 EEN BEPROEFD PROCESMODEL GEEFT VERTROUWEN.....	91
19 AAN DE SLAG MET DE STAKEHOLDERANALYSE.....	95
20 TIEN LESSEN VOOR SUCCESVOL PROJECTLEIDERSCHAP.....	103
OPROEP.....	104
LITERATUUROVERZICHT.....	105
LIJST VAN FIGUREN.....	106
LIJST VAN AFBEELDINGEN.....	106
Bijlage: Informatieblad Stakeholdersanalyse.....	107

VOORWOORD

Er is veel geschreven over projectmanagement. Maar vaak loopt het toch weer anders dan in de boekjes staat! Hoe komt dat? Veelal wordt uitgegaan van ideale situaties en wordt het erg van de structuurkant aangevlogen. Gelukkig werkt dat niet zo, want dan zouden onze projecten erg voorspelbaar zijn en niet de potentiële waarde halen die erin zit. Projecten verlopen anders door een continue dynamiek. Dynamiek van ‘buiten’ zoals een nieuwe wethouder of wetgeving en ook dynamiek die we zelf opzoeken om projecten mooier te maken met meer waardering. Voor de professional geeft juist die dynamiek uitdaging. Maar wat is dat nou? En hoe handel je daarbij?

Philip en Evert geven al jaren trainingen over projectdynamiek. Tweedaagsen met zo’n 25 professionals die werken aan ruimtelijke opgaven. Aan het einde van de tweede dag mag ik vaak de afsluiting verzorgen. Als ik de zaal binnenkom, hoor ik een muzikje, zie ik overal flipovers aan de muur en tref ik altijd een enthousiaste groep aan. Een groep die actief aan de slag is met de zaken die hen werkelijk bezighouden in projecten. En waar Philip en Evert vanuit hun brede en lange ervaring sparren, tips geven en af en toe een valstrik opzetten.

Blij verrast was ik toen ik een concept van het voorliggende boek te zien kreeg. Hier lezen we de inzichten vanuit theorie en vooral praktijk. Met veel tips en opdrachten voor de lezer. Een aantal klassiekers van beiden kom ik tegen: ‘mogelijk maken’ en ‘maken’; het sturingsmodel voor succes; de vierdeling ‘meeweten – meedenken – meedoen – meebeslissen’; de ‘interventieschalen’ en niet te vergeten ‘de bronnen van weerstand’, ... Ze staan er allemaal in!

Projectmanagers zijn niet van die lezers. Philip en Evert hebben het daarom kort en bondig gehouden én met veel figuren. Ik raad aan dit boek eerst door te bladeren en hier en daar te prikken. En lees het daarna van kaft-tot-kaft! Voor elke treinreis of elke avond een hoofdstuk. Projectmanagers zijn doeners. In dit boek staan oefeningen en voldoende handvatten om direct in de praktijk toe te passen. Ik wens jullie veel succes om de wereld met onze dynamische projecten een beetje mooier te maken!

Marcel Hertogh

Hoogleraar Infrastructure Design and Management, TU Delft

Managing partner Triple Bridge B.V.

DANKWOORD

Dit boek was misschien helemaal niet afgekomen omdat wij soms te veel bezig waren met het 'mogelijk maken' en te weinig met het 'maken'. Toch is het er gekomen. Dank zijn wij daarvoor in ieder geval verschuldigd aan Martijn Leijten, universitair hoofddocent aan de faculteit Techniek, Bestuur en Management van de TU-Delft, die ons kritisch heeft bevestigd over de eerste versies. Hetzelfde geldt voor Marcel Hertogh, hoogleraar Infrastructure, Design and Management aan diezelfde universiteit voor zijn kritische blik en waardevolle suggesties, voor zijn voorwoord en voor zijn inspirerende bijdragen aan onze trainingen. Dank ook aan onze collega's bij Royal HaskoningDHV met wie we in de loop van onze werkzaamheden veel van deze onderwerpen uitgebreid hebben kunnen bediscussiëren. En natuurlijk dank aan de cursisten aan onze trainingen. Hun positieve respons en hun snel oppakken van de modellen en inzichten die we hen aanboden, hebben ons temeer gestimuleerd om dit alles op papier te zetten. Dat was gewoon genieten. Dank aan Royal HaskoningDHV, Rijkswaterstaat en de Vereniging Midden-Delfland voor het beschikbaar stellen van foto's. Verder dank aan Cissy Böck voor het redigeren van onze teksten. Dank ook aan de Delft Academic Press van de TU, die dit boek voor haar studenten en een breder publiek wil uitgeven.

Dank tenslotte aan de dynamiek in onze omgeving. Zonder dynamiek bij projecten zou ons werk en dat van veel projectleiders en procesmanagers saai en vervelend worden. Gelukkig maar dat het anders is.

Philip van Beeck Calkoen

Evert Gianotten

INLEIDING

De bedoeling van dit boek is ervaren projectleiders de achtergronden van dynamiek in en om projecten te laten doorgronden en hun ideeën te geven hoe daarmee om te gaan. Geen wetenschappelijke analyse maar een handboek voor wie zijn of haar effectiviteit in het vak wil vergroten. Om die reden worden de thema's in het boek theoretisch kort behandeld ten gunste van veel aandacht voor praktijk en oefeningen. Belangrijk is de nieuwsgierigheid te prikkelen. Hoe werkt het eigenlijk en wat kan ik er aan doen? Aan enkele thema's worden ook oefeningen gekoppeld, die individueel of in groepjes kunnen worden gedaan.

Dit boek heeft zijn begrenzingen. Wij hebben het over projecten in de ruimtelijk/fysieke sfeer zoals stedelijke ontwikkeling, infrastructuur, waterbouw en vastgoed. De voorbeelden zijn daaraan ontleend. Ze komen bovendien uit de Nederlandse praktijk. Projecten die in het buitenland worden ondernomen, krijgen ook nog te maken met specifiek culturele aspecten die ook om een specifieke manier van doen vragen. Daarvoor verwijzen wij naar andere bronnen.

De optimale aanpak van projectmatig werken is dat alle voor het resultaat belangrijke aspecten vanuit één hand worden geregisseerd: de projectleider. Dat is echter in de praktijk lang niet altijd het geval. Nogal eens heeft de projectleider niet de verantwoordelijkheid voor de communicatie met de omgeving, of voor de onderhandelingen met medefinanciers. Ook kan een externe projectleider door de toegepaste contractvorm (klassiek bestek, D&C, BVP, DBFM, et cetera.) een beperkt mandaat hebben. Maar dan nog is het van groot belang inzicht te hebben in de aspecten die bijvoorbeeld voor rekening van de opdrachtgever komen maar het projectresultaat sterk kunnen beïnvloeden. Dat inzicht is altijd nodig om de opdrachtgever adequaat te kunnen adviseren en het project op koers te houden.

Een trend in aanbesteding lijkt te zijn dat in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vertrouwen er niet meer toe doet omdat alle succesfactoren in technische/zakelijke termen zijn bepaald. Tegelijkertijd zei de directeur van een grote nationale projectorganisatie ons: "Tachtig procent van onze beslissingen nemen wij eigenlijk op basis van intuïtie. Vertrouwen speelt daarbij een grote rol." Wij onderschrijven dat en blijven daarom, zoals de praktijk ook uitwijst, vertrouwen als een belangrijke succesfactor beschouwen.

De inhoud in het kort

- We beginnen met een dramatisch verhaal over een project: 'Het drama van Blaver', waarbij de betrokkenen geen kennis hadden van de inhoud van dit boek. Naar die situatie in Blaver, waarin geen mens verzeild zou willen raken, maar die niettemin volstrekt realistisch is, verwijzen wij zo her en der in de tekst.
- In deel I, hoofdstukken 1 tot en met 6, beginnen we met de oorsprong van dynamiek en geven handvatten om die beter te begrijpen. Waar komt die vandaan en hoe kun je haar duiden? We introduceren drie belangrijke aandachtsvelden (**O**pdrachtgever, **O**mggeving en project**O**rganisatie, de drie O's), die elk een andere benadering vragen. Analyse van die velden en van de positie van de projectleider kan helpen om de aard van de dynamiek beter te onderkennen en er de oorzaken van te achterhalen. Dat is de belangrijkste stap om te leren hoe daarmee om te gaan.

- In deel II, hoofdstukken 7 tot en met 11, geven we enkele handvatten voor een systematische, gestructureerde aanpak van projecten en dynamiek. Dat gaat over de regie, het procesontwerp, het betrekken van partijen en de context van een project.
- In deel III komen in de hoofdstukken 12 tot en met 17 vaardigheden voor de projectleider aan bod: sturen, omgaan met weerstand, doorpakken, samenwerken en onderhandelen.
- Deel IV is een toegift. We geven een inblik in het maken van een compleet procesontwerp, detailleren de aanpak van de zogenaamde stakeholderanalyse en sluiten af met een samenvatting vervat in 'Tien lessen voor succesvol projectleiderschap'.

Waarom zou je dit boek moeten lezen? Er zijn immers al zo veel boeken over projectmanagement geschreven. Met het uitgangspunt dat handelen nooit gebaseerd kan zijn op louter één methode of vaststaande truc, maar moet voortkomen uit begrip van de oorzaken van situaties en menselijk handelen, menen wij een andere dan de meest gebruikelijke benaderingen te kunnen geven. Naar onze mening moeten nieuwsgierigheid naar processen en interesse in de beweegredenen van anderen bij elke projectleider centraal staan. We willen lezers als harde werkers met de voeten in de klei niet vermoeien met wetenschappelijke discussies. De modellen die we schetsen, zijn simpel en toegankelijk en in veel situaties toepasbaar. Als je er maar niet klakkeloos mee aan de slag gaat.

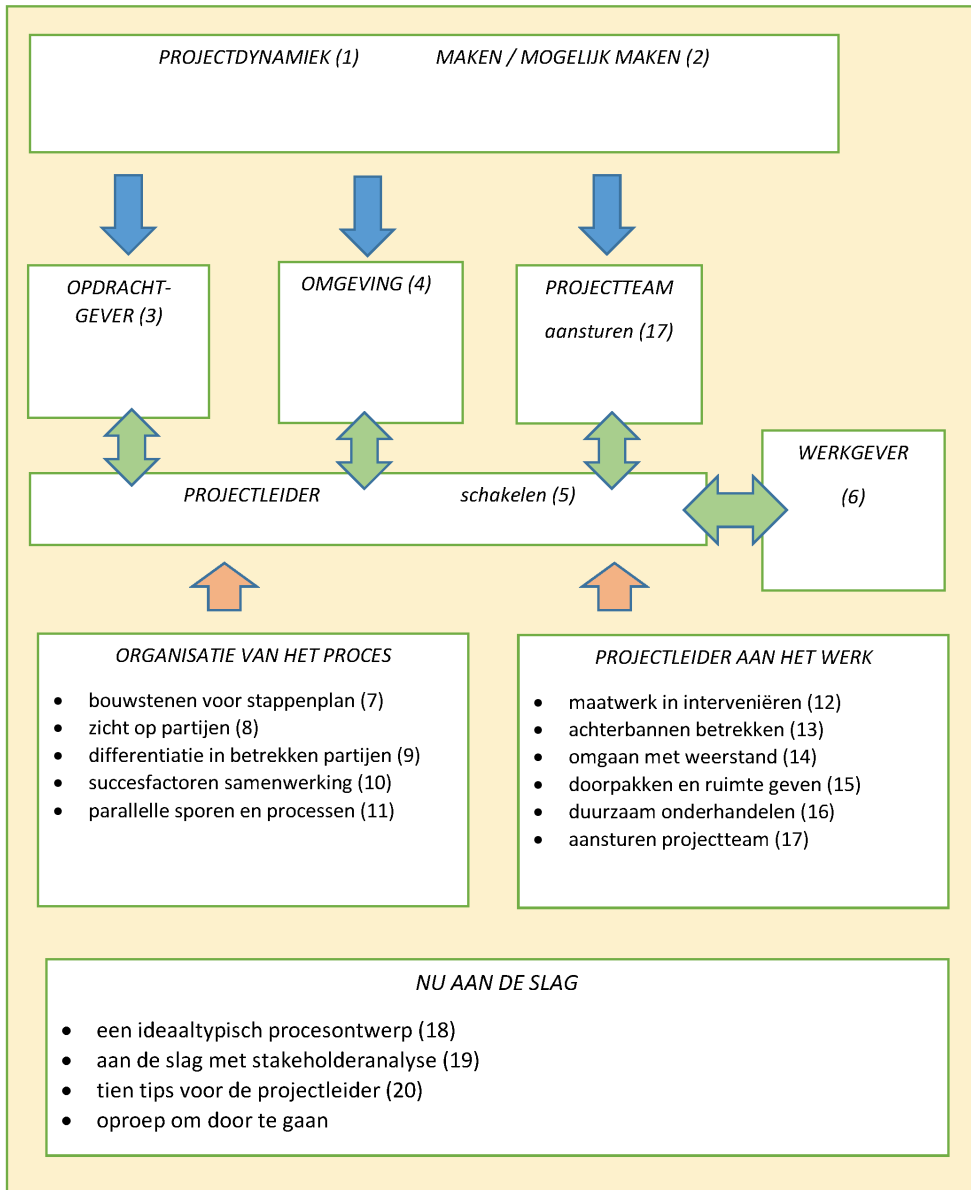
Ons optimisme over deze aanpak komt niet zomaar uit de lucht vallen. Onze ervaringen komen uit een langdurige beroepspraktijk als projectdirecteur of procesmanager. Bovendien hebben we de belangrijkste onderwerpen al met succes gebruikt voor veel in-company-trainingen van projectleiders bij een gerenommeerd adviesbureau. Dat leidde steeds weer tot herkenning bij de deelnemers en veel eye-openers!

Voor de deelnemers aan de trainingen is dit boek een handzaam naslagwerk; de thema's zijn direct te herleiden tot de betreffende hoofdstukken. Voor de onbevangen lezer is het een toegankelijke introductie in een cruciaal aspect van projectmanagement.

Wij wensen de lezer veel leesplezier maar vooral inspiratie toe. Bedenk: lezen is goed maar oefenen (of trainen) is beter. Ga er in jouw project snel mee aan de slag. Neem met collega's een onderwerp bij de kop en praat er vooral over door, liefst aan de hand van eigen praktijkvoorbeelden. Dat is naar onze ervaring zeer leerzaam.

Philip van Beeck Calkoen

Evert Gianotten



Figuur 1: De structuur van het boek: inhoud in een notendop (nummers verwijzen naar de relevante hoofdstukken).

Als je de inhoudsopgave doorleest als een lopende tekst, heb je al een globaal inzicht in wat dit boek te zeggen heeft.