



A4 PROJECTMANAGEMENT

# AFSTEMMEN

Afstemmen met de omgeving



## A4 Afstemmen

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

### **IT (Service) Management / IT Governance**

ASL  
BiSL  
CATS  
CMMI  
COBIT  
ISO 17799  
ISO 27001  
ISO/IEC 20000  
ISPL  
IT Service CMM  
ITIL® V2  
ITIL® V3  
ITSM  
MOF  
MSF

### **Architecture (Enterprise en IT)**

Archimate®  
TOGAF™  
GEA®

### **Business Management**

EFQM  
ISA-95  
ISO 9000  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### **Project-, Programma- en Riskmanagement**

A4 Projectmanagement  
ICB / NCB  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP  
PMBOK®  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# **A4 Afstemmen**

## **Afstemmen met de omgeving**



**A4PROJECTMANAGEMENT**



# Colofon

Titel: A4 Afstemmen - Afstemmen met de omgeving

Over de methode A4-Projectmanagement zijn de volgende uitgaven beschikbaar:

A4 – Een overzicht van de methode

A4 - Aanleveren van het Projectresultaat

A4 - Activeren van de Projectwerkzaamheden

A4 - Afwegen van de Projectvoortgang

A4 - Afronden van het Project

A4 – Afstemmen met de Omgeving

Auteur: René Hombergen

Redactie: Manon Müller-Jansen

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

ISBN: 978 90 8753 491 2

Illustraties: Idee en ontwerp, René Hombergen  
Realisatie, Jacob Lagerweij

Vormgeving & Opmaak: CO2 Premedia bv, Amersfoort

Omslagontwerp: CO2 Premedia bv, Amersfoort

Druk: Eerste druk, eerste oplage, juni 2009

Copyright: Van Haren Publishing en René Hombergen, 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

No part of this publication may be reproduced in any print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher and the author.

# Voorwoord

Een hotel op de maan, spinnenwebben, een eenvoudig abc'tje, glazen muiltjes, moes- en klooster-tuinen, vrienden en vijanden, klassieke concerten en leren acteren in een film. Dit is overduidelijk een boek over communicatie! Gelardeerd met de nodige kwadranten, diagrammen en lijstjes met bullet points, is het ook nog eens goed leesbaar voor de huidige generatie projectmanagers. Voor u ligt het boek 'Afstemmen' uit de A4 reeks: een boek over communiceren in en rondom projecten. En dat werd tijd!

Sinds het officiële ontstaan van projecten, en het onvermijdelijk daaraan gekoppelde projectmanagement, hebben we alle methodes, technieken en tools uitontwikkeld tot op het laagste niveau. We gingen daar zo fanatiek mee aan de slag dat we, voortbouwend op de Angelsaksische visie over projectmanagement (meten = weten), de essentie van ons vak over het hoofd hebben gezien: aandacht voor mensen. Het valt niet mee om in een wereld die gedomineerd wordt door formats, planningen en een naar ongezond doorslaan neigende beheersdrift, de aandacht bij die aandacht te houden. René kiest daarom, mijns inziens geheel terecht, voor een andere insteek. Hij zet het Afstemmen ('verwachtingen in overeenstemming brengen met', dat is net even anders dan communiceren) centraal in zijn A4-model voor projectmanagement. Daarmee verheft hij Afstemmen tot de verbindende cirkel tussen Aanleveren (van het resultaat), Activeren (van de werkzaamheden), Afwegen (van de voortgang) en Afronden (van het project).

Op een voor projectwerkers goed volgbare wijze, geeft René stapsgewijs weer hoe je zorgvuldig en effectief kunt leren communiceren in en rondom jouw project. Hij kijkt daarvoor buiten de gebaande paden van de communicatiemiddelen en –stijlen. Hij deinst er niet voor terug een gezonde dosis reflectie van je te vragen: Hoe communiceer je zelf? Wat vind je daar prettig aan? Wat zou je anders willen? En hoe dan?

René's ervaring in de wereld van film en toneel geven het boek een creatieve kleuring mee waar menig projectmanager zich wat mij betreft door mag laten inspireren.

Mijn ervaring is dat veel projectmanagers het graag 'anders' zouden willen doen dan de geijkte manier van afbakenen, plannen, faseren en beheersen, maar niet weten hóe. Dit boek biedt een mooie brug tussen de heersende projectmanagementgedachten en de meer vernieuwende visies op projectmanagement die zich langzaam aan het ontwikkelen zijn. Ooit kunnen we ons dan oprecht verbaasd afvragen waarom we nooit eerder zijn begonnen aan het centraal stellen van de mensen in onze projecten.

Ir.dr.s. Nicoline Mulder  
Ambassadeur voor 'mooi projectmanagement'.



# Samenvatting

In de methode A4-Projectmanagement wordt Afstemmen opgevat als de essentie van een project: Afstemmen is de kern van een project. In deze projectmanagementmethode staat Afstemmen als een verbindende cirkel van vier kwadranten in het midden.

## A4-Projectmanagement

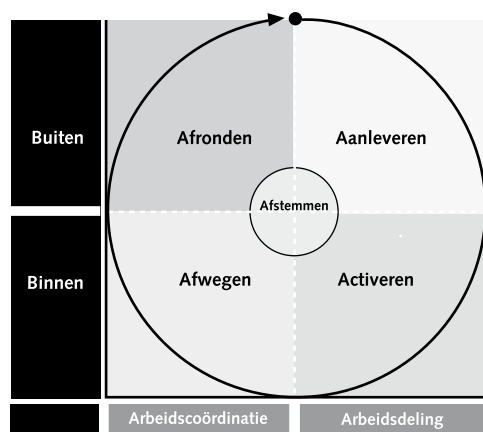
A4-Projectmanagement onderkent vier kwadranten en een kern. Ze worden alle benoemd met dezelfde beginletter A:

- Aanleveren van het resultaat;
- Activeren van de werkzaamheden;
- Afwegen van de voortgang; en
- Afronden van het project.
- Afstemmen.

Afstemmen vormt de kern van A4-Projectmanagement. Het staat als een cirkel in het midden van de vier kwadranten.

### *Het belang van Afstemmen*

Het woord ‘Afstemmen’ is bewust gekozen, omdat het actiever is dan ‘communiceren’. Afstemmen betekent “verwachtingen in overeenstemming brengen met”. Om daadwerkelijk tot afstemming te komen, moet je zeggen wat je denkt en voelt en wat je van de ander verwacht. Het geeft aan dat je communiceert om de eigen ideeën en die van anderen mede vorm te geven en aansluiting te blijven vinden bij de steeds veranderende omgeving. Kortom: Afstemmen impliceert communiceren, waarbij een wederkerige inbreng essentieel is en waarbij de initiële zender zijn communicatie bijstelt.



Figuur 0.1 De vier kwadranten en Afstemmen als kern



### *Zeven vragen*

Dit boek bevestigt het belang van projectafstemming om snel tot goede, gedragen resultaten te komen. Je doet dat door de volgende zeven vragen te beantwoorden:

1. Waarom stem je af en met wie?
2. Welke middelen kun je gebruiken?
3. Welke eigenschappen hebben je actoren; wat is hun belang, hun betrokkenheid, hun bereidheid?
4. In wat voor situatie ontmoet je de actoren en in wat voor situatie ontwikkel je met hen?
5. Welke mate van interactie wil je gedurende de afstemming voeren, en met welke actoren?
6. Benader je je actoren als gehele groep, richt je je op onderscheiden delen daarvan of op een enkel individu?
7. Hoe bereid je je voor op je eigen communicatieve act?

### *Afstemming als kern*

Communicatie is in projecten essentieel. Zonder afstemming weet een opdrachtgever niet wat hij kan verwachten, evenmin als een toekomstige gebruiker, beheerder of projectmedewerker, die een aantal taken uitvoert. Toch is communicatie niet in elk project even zwaarwegend. In elk project vindt afstemming plaats met de opdrachtgever en acceptanten van het resultaat, zoals gebruikers en beheerders, en met projectmedewerkers. Maar niet alle projecten hoeven uitgebreide inspraakprocedures te doorlopen of strak geregisseerde voorlichtingscampagnes uit te voeren. Afstemming in projecten is nodig om het resultaat vast te stellen, om dit geaccepteerd te krijgen en om onderweg bijstellingen te kunnen plegen. Je hebt de wijsheid immers niet alleen in pacht en kunt door te luisteren naar omgevingsgeluiden je project bijsturen. De wereld wijzigt aldoor. Daar heb je vanuit je project geen volledig zicht op en door gebruik te maken van de oren en ogen van de actoren waarmee je communiceert, neem je meer waar, zodat je de voor je projectresultaat benodigde bijstellingen kunt plegen. De focus van projectcommunicatie is en blijft het te behalen en te implementeren resultaat. Afstemming is belangrijk in alle projecten, maar heeft niet voor alle projecten dezelfde impact.

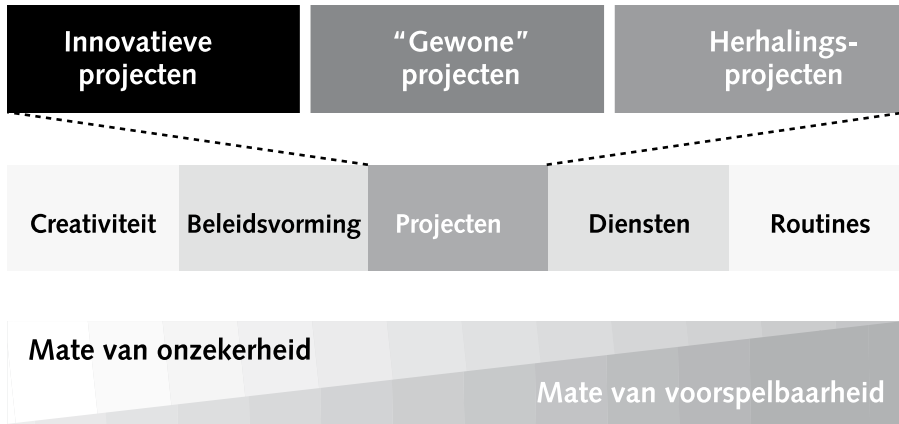
### *Type projecten naar vernieuwingsgraad*

In herhalingsprojecten heeft afstemming minder gewicht dan in vernieuwbouw- en innovatieve projecten. Herhalingsprojecten kennen een grote mate van voorspelbaarheid; daar kun je eerder opgedane ervaringen ruim benutten. Innovatieve projecten kennen weinig voorspelbaarheid. Vernieuwbouw- ofwel 'gewone' projecten houden het midden daartussen; ze kennen een redelijke mate van voorspelbaarheid en een redelijke mate van vernieuwing.

### *Herhalingsprojecten*

In herhalingsprojecten is het te behalen resultaat bepaalbaar binnen de grenzen van het bedrijf. Opdrachtgever, projectleider, -medewerkers en de acceptanten van het projectresultaat zijn in staat zelf het gewenste en noodzakelijke resultaat vast te stellen. Dit hoeft nog slechts 'verkocht' te worden aan de omgeving. Afstemming vanuit het projectteam richt zich vooral op het verkrijgen van goedkeuring van de opdrachtgever en het informeren van de acceptanten. Voor het gebruik en beheer van het projectresultaat worden geen spannende zaken verwacht, omdat de vernieuwing beperkt is. In dat geval is communicatie vooral volgend: Je stelt eerst het resultaat vast en dan volgt de afstemming. De afstemming is vrij eenvoudig vorm te geven en uit te voeren,

tenzij de aanname niet geldt dat er voor gebruikers en beheerders weinig veranderd is. Toets je veronderstellingen tijdens het Afstemmen.



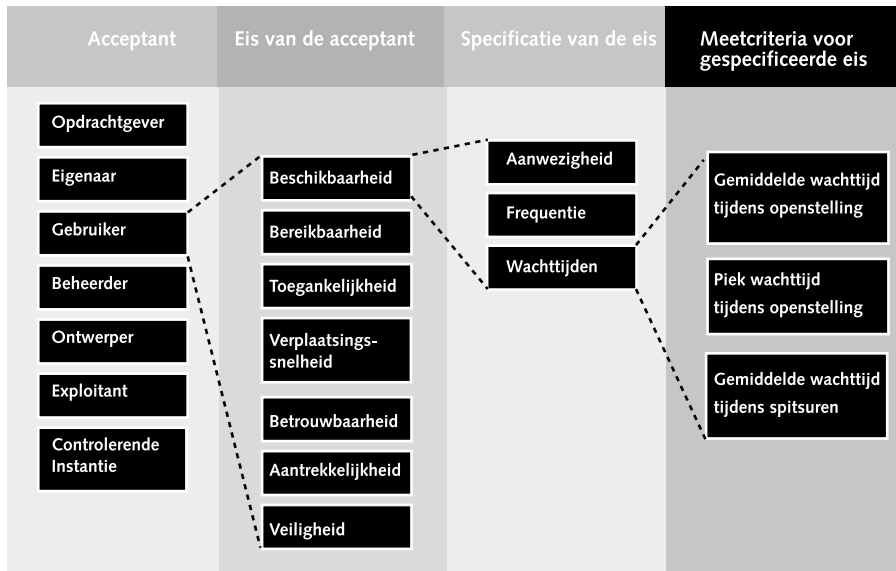
Figuur 0.2 Drie soorten projecten tussen beleidsvorming en diensten

### *Afstemmen is vooral volgend*

Je brengt de actoren in kaart waarmee je in de omgeving moet gaan Afstemmen, en stemt vervolgens met hen af. Je classificeert de actoren eventueel naar hun belang, je bepaalt welke communicatiemiddelen je inzet en pleegt uiteraard de communicatie zelf. Op deze wijze snijd je het Afstemmen technisch, als een ingenieur, aan. Voor projecten waarbij je ervan overtuigd mag zijn dat het projectresultaat nuttig is voor de omgeving, voldoet deze aanpak, mits je je overtuigingen tijdig kenbaar maakt in het afstemproces, zodat anderen erop kunnen reageren.

### *Maar denk aan belanghebbenden*

Een beperkte, technische aanpak van Afstemmen is toereikend voor vele herhalingsprojecten, maar niet voor alle. Denk aan het neerzetten van een flatgebouw op een braakliggend terrein in een stad. Het voormalige flatgebouw voldeed niet meer aan de eisen van deze tijd en is gesloopt. Toekomstige bewoners willen resultaat zien en voor de omgeving is er weinig last te verwachten. Het nieuwe gebouw komt op de plek van het oude, kent dezelfde afmetingen en heeft een mooiere vormgeving. Dat ligt anders als het flatgebouw op een plek komt waar eerst slechts laagbouw was. Omwonenden kunnen bezwaar maken tegen een veranderend uitzicht, andere lichtinval, parkeeroverlast, toenemende verkeersdruk en dergelijke. In die situatie loont het voor je project van meet af aan niet alleen een goede verkoopcampagne op te zetten, zodat je de toekomstige bewoners lokt, maar ook om met de belanghebbende omwonenden te communiceren.



Figuur 0.3 Productkwaliteit in vier stappen meetbaar maken – gebeurtenissen ten aanzien van het openbaarvervoersysteem

### *Vernieuwbouwprojecten*

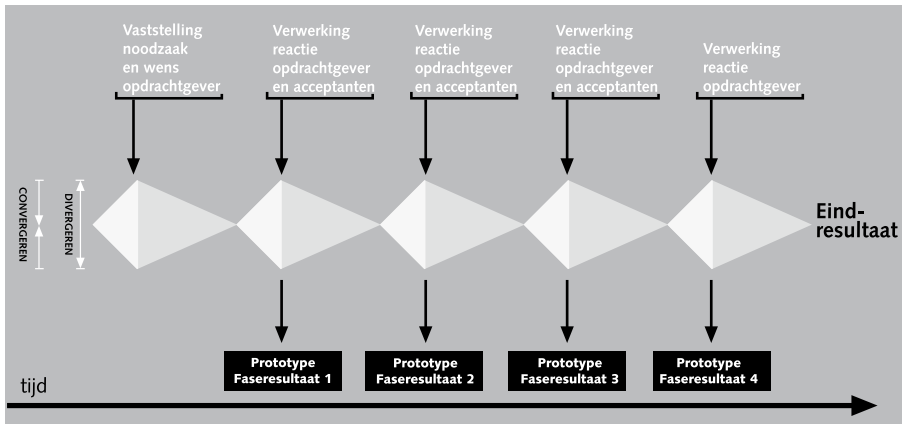
In vernieuwbouwprojecten betreft het resultaat voor de ontwerpers en bouwers vaak een herhaling, maar voor gebruikers en beheerders betekent het een vernieuwing. Denk aan het flatgebouw, waar nu een nieuwe vleugel wordt aangebouwd en waar tegelijkertijd alle installaties in het bestaande gedeelte vernieuwd worden.

### *Afstemmen krijgt meer belang*

Je communiceert in dit vernieuwbouwproject niet alleen proactief met eventuele belanghebbende omwonenden en toekomstige kopers of huurders, maar ook met de huidige bewoners. Zij krijgen te maken met overlast tijdens de verbouwing, met – afhankelijk van de vernieuwing – andere eigenschappen van hun verwarming, watervoorziening of air conditioning.

### *Gebruikers en beheerders*

Je licht de bestaande bewoners zo tijdig mogelijk in en probeert hun instemming te verkrijgen. Datzelfde geldt voor de beheerder van het gebouw. De conciërge zal tijdig bekend moeten zijn met de nieuwe eigenschappen van de installaties, voor de dagelijkse werking. Ook de partij die de installaties en het nieuwe flatgedeelte onderhoudt, moet tijdig op de hoogte zijn van de nieuwe eisen en mogelijkheden. Misschien ook de exploitant, die hogere inningen gaat vorderen vanwege bijvoorbeeld de nieuwe voorziening van airconditioning. In vernieuwbouwprojecten is communicatie niet alleen volgend, zoals in vele herhalingsprojecten, maar deels ook leidend. Gebruikers en beheerders bijvoorbeeld moeten tijdig bekend raken met het nieuwe resultaat en ermee kunnen instemmen. Als zij er niet mee instemmen wordt er een resultaat neergezet dat niet gebruikt en beheerd kan worden. Om dit te voorkomen stem je tijdig af met acceptanten. Je informeert hen niet alleen maar luistert al vroeg naar hun eisen, omdat deze waarschijnlijk veranderen ten opzichte van de huidige situatie. Voor deze acceptanten maak je in een vernieuwbouwproject de afstemming leidend, voor de nieuwe gedeeltes van je projectresultaat.



Figuur 0.4 Evolutionaire fasering; focus op afstemming met acceptanten

### *Innovatieve projecten*

In innovatieve projecten is Afstemmen leidend. In veel herhalingsprojecten is Afstemmen volgend en in vernieuwbouwprojecten is het doorgaans slechts leidend voor de vernieuwing in gebruik en beheer. In innovatieve projecten staat Afstemmen van het begin af aan op de voorgrond. In een innovatief project staat de vraag centraal of het innovatieve idee in technische en communicatieve zin haalbaar is. Kan het idee worden uitgewerkt tot een realistisch projectresultaat? Zullen mensen het accepteren?

### *Afstemmen is leidend*

Denk aan een flatgebouw op de maan. Qua ontwerp is dit waarschijnlijk realiseerbaar; de extreme hitte en koude zijn op te vangen met dikke muren en daken, zonne-energie voor koeling en opslag daarvan voor verwarming in de nacht, die op de maan veertien dagen duurt. Kunnen de bouwkundige specialisten de opdrachtgever overtuigen van de mogelijkheden het ontwerp te realiseren? Hoe zit het met het transport van materialen en medewerkers? Zijn er wel voldoende mensen te vinden die een tijd op de maan willen wonen? Hoe staat het met de eigendomsrechten? Welke communicatie moet een opdrachtgever daarover starten? Landen hebben afgesproken dat zij geen bezit nemen van de ruimte. De Verenigde Staten hebben als eerste land een vlag op de maan gepland. Amerikaanse bedrijven verkopen rechten op ruimtelichamen die je een naam kunt geven.

Ten opzichte van een herhalingsproject, waar een bestaand flatgebouw wordt vervangen door een nieuw dat doorsnee is in vergelijking met de flatgebouwen die overal in het land worden uitgerold, is een flatgebouw op de maan innovatief. Je onderzoekt of het project realistisch is in technische zin en stemt af met partijen, om te achterhalen of het een haalbaar project is voor de mogelijke nieuwe bewoners, voor belanghebbenden bij de eigendoms- of beheerrechten op de maangrond en bijvoorbeeld voor milieugroepen. In een innovatief project zoals het bouwen van een flat op de maan, is Afstemmen leidend.

### *Communicatie als middelpunt van een project*

In innovatieve projecten staat Afstemmen centraal in het gehele project. In vernieuwbouwprojecten geldt dat zeker voor de delen van het projectresultaat die vernieuwend zijn voor bij-

voorbeeld gebruik en beheer en voor alle partijen die een belang hebben waarin hun betrokkenheid verandert, bijvoorbeeld een onderhoudsdienst of exploitatiebureau, omwonenden die door de vernieuwing geraakt worden of maatschappelijke groeperingen die hun bijdrage vorm willen geven en hun wensen ingewilligd willen zien. Voor herhalingsprojecten staat Afstemmen in het middelpunt voor die partijen waarvan je vermoedt dat je projectresultaat bij hen vooraf niet op voldoende acceptatie kan rekenen. Met die partijen stem je vanaf het begin af. Bij herhalingsprojecten zijn er dat doorgaans slechts enkele, bij vernieuwbouwprojecten zijn het er meer, meestal in elk geval gebruikers en beheerders en bij innovatieve projecten zijn het er vele. Dit boek beschrijft het Afstemmen met partijen vanaf het begin van je project. Je start met Afstemmen om in samenspraak met partijen de eisen, de haalbaarheid en de te verwachten acceptatie van het projectresultaat vast te stellen.

### *Starten met Afstemmen*

Afstemmen staat centraal in alle soorten projecten, het bevindt zich in de kern van A4-Projectmanagement, maar heeft niet in elk type project hetzelfde gewicht. Het is zwaarwegend in innovatieve projecten en minder zwaarwegend in vernieuwbouw- en herhalingsprojecten. In elk project start je met Afstemmen; het maakt al onderdeel uit van het eerste kwadrant. In herhalingsprojecten stem je in elk geval veel af met opdrachtgevers en met mogelijke partijen die maar moeizaam tot acceptatie van het projectresultaat kunnen komen. In vernieuwbouwprojecten stem je zeker ook intensief af met de acceptanten van het projectresultaat, zoals gebruikers en beheerders. In innovatieve projecten stem je vanaf het begin, naast opdrachtgever en acceptanten, ook veelvuldig af met partijen uit de bredere omgeving. Onafhankelijk van het aantal bij een project betrokken partijen staat Afstemmen centraal. Elk project start je met de vraag met welke partijen je afstemt en hoe je dat doet.

### *Stappen bij Afstemmen*

Je kunt daarbij de volgende stappen volgen:

1. actoren in kaart brengen: hoofdstuk 1 van dit boek;
2. benadermiddelen inventariseren: hoofdstuk 2;
3. eigenschappen van actoren analyseren: hoofdstuk 3;
4. samen het projectresultaat bepalen: hoofdstuk 4;
5. gewenste interactie bepalen: hoofdstuk 5;
6. je toehoorders nader indelen: hoofdstuk 6; en
7. je wijze van acteren vaststellen: hoofdstuk 7.

#### *1. Actorenanalyse*

Als eerste stel je vast welke actoren je van belang acht. Dat doe je aan de hand van een actorenanalyse. Je gaat na wie de ontvangers van je informatie zijn en wie de deelnemers aan je communicatie zijn.

Dat kan met het uitgebreide instrumentarium van marktonderzoek. Voor een project voldoet doorgaans een van de volgende drie instrumenten: kringen-, spinnenweb- of aspectenbenadering. De eerste twee focussen direct op het *wie*. Je tekent cirkels met groepen actoren, zoals bijvoorbeeld medewerkers, leveranciers, algemeen publiek. Of je tekent lijnen vanuit jezelf als individu naar een actor waarmee je wilt communiceren, van daaruit naar volgende actoren en zo verder. De aspectenbenadering focust eerst op het *wat*. Je stelt vast wat je over een bepaald aspect van bedrijfsvoering wilt weten en zoekt daar vervolgens de actor bij waarmee je gaat Afstemmen.



Figuur 0.5 Projectcommunicatie... de afstand tot ontvangers overbruggen!

## 2. Benadermiddelen

Je inventariseert over welke communicatiemiddelen je beschikt en koppelt deze aan de actoren. Deze koppeling kan spontaan en intuïtief gebeuren. Ook kun je gebruikmaken van een analyse van de actor en daar de benadering op aanpassen. Schriftelijk communiceren bijvoorbeeld functioneert meestal slecht bij personen die weerstand hebben tegen je project.

## 3. Het belang van actoren

Wanneer je een actor met je analyse in beeld hebt, kun je meer doen dan het inventariseren van zijn naam en adresgegevens. Je gaat na welke relatie deze persoon of groep van personen heeft ten opzichte van je project. Hebben zij een grote invloed op het project? Heeft het project dat op hen? Staan zij positief of negatief ten opzichte van de inhoud en ten opzichte van het communicatieproces dat ze met je willen voeren? Deze vragen helpen te bepalen met wat voor soort actor je te maken hebt. Verschillende actoren vragen om verschillende benaderingen; afhankelijk van het type actor en de inbreng die je hen kunt, gebruik je andere communicatiemiddelen.

## 4. Resultaatbepaling

Als je de actoren en hun belang in kaart gebracht hebt, is een belangrijke vraag welke actor je invloed kunt bij het vaststellen van je projectresultaat. Bij een herhalingsproject zijn er doorgaans maar weinig actoren die invloed krijgen op de resultaatvaststelling. Denk aan het neerzetten van een doorsnee flatgebouw ter vervanging van een verouderde flat. Een herhalingsproject wordt vooral aanbodgericht opgezet; je weet wat goed is en hoeft de actoren slechts goed en tijdig te informeren. Bij vernieuwbouw zijn er meestal meer actoren betrokken. Je communiceert van het begin af aan bijvoorbeeld met gebruikers en beheerders die met de vernieuwing te maken krijgen en als acceptant hun eisen aan de vernieuwing stellen. Een vernieuwbouwproject heeft een sterk vraaggericht aspect. Innovatieve projecten worden vooral opgezet vanuit de competenties van de specialisten die de innovatie vormgeven. Om te weten of de vernieuwing aanslaat, gebruikt en beheerd kan worden en is toegestaan, communiceer je al vroeg met veel actoren. Bij innovatieve projecten is bijvoorbeeld sprake van diepgaand panelonderzoek om te weten of de tot stand te brengen vernieuwing kans van slagen heeft. De panelleden bepalen mede het resultaat. Innovatieve projecten zijn competentie- en vraaggericht: wat kunnen de specialisten tot stand brengen en hoe wenselijk vinden afnemers dit?

### *Tot wasdom laten komen*

Bij het bepalen van het projectresultaat - in samenspraak met actoren - zijn twee vragen behulpzaam om ordening in de samenwerking aan te brengen: Wil je binnen een bepaalde tijd een resultaat bepalen? Met een vaste of een open groep mensen? Met deze twee vragen stel je vast hoe je tot een resultaatbepaling komt. Ze leiden tot vier tuinen, waarin je werkt om het gewas, je resultaatbepaling, tot bloei te laten komen.



Figuur 0.6 Projectvoortgang; harde en zachte criteria: hoe hoog is het gebouw?; hoe gemotiveerd de bouwvakker op het dak?

### *Vier tuinen*

Het betreft een moestuin, een kloostertuin, een kantoortuin of een wildtuin. In een moestuin werk je met een vaste groep en een vaste tijd. Je bent afhankelijk van de seizoenen en de arbeid van jezelf en een aantal naasten. Je hebt vaste verwachtingen en hanteert bekende werkwijzen. In een kloostertuin werk je ook met een gesloten groep, maar weet je de tijd meer aan je zijde. Die kan voor je werken, zonder vaste horizon. Je kunt afwachten welk zaad de uitwerpselen van een overvliegende vogel meebrengen en planten tot wasdom laten komen die je eigen leven overleven. In een gemeenschap van broeders of zusters kan de tijd voor je werken. In een kantoortuin maakt het niet uit wie er meewerkt, als het maar snel af is. In een wildtuin is alles open: Wie er wat doet of laat en of de begroeiing snel of traag tot rijping komt. Duizend bloemen mogen bloeien wanneer zij willen.

### *5. Het brengen van een boodschap*

Als het resultaat is vastgesteld, bepaal je de communicatieve boodschap die je over wilt brengen. Voor een project is dit het resultaat dat 'verkocht' moet worden. Je bepaalt je boodschap om het resultaat geaccepteerd te krijgen. Je nuanceert de boodschap naar verschillende actoren. Om het projectresultaat ingevoerd te krijgen bij een gebruiker, gebruik je andere communicatie dan om het acceptabel en gewenst te houden voor de eigenaar. Als je de communicatieve boodschap per actor hebt vastgesteld en daarbij rekening hebt gehouden met het belang van de actor, breng je de boodschap vervolgens naar de actor. Bij het brengen van je vastgestelde boodschap is een belangrijke overweging waar je publiek in beeld komt. Waar gun je je publiek een inkijk in de act van het zenden?

*Vier podiumsituaties*

Je kunt bij het bovenstaande vier situaties onderscheiden: omroepen, uitvoeren, voordragen en acteren. Deze vier situaties bieden het publiek een toenemende inkijk in het zenden van de boodschap. Bij omroepen gebeurt dat nauwelijks; denk aan radio-uitzendingen waarvan niet eens zeker is of er ontvangers zijn. Bij uitvoeren, als in een muziekstuk, is het publiek een fysieke realiteit. De musici horen geluiden uit de zaal, kuchen bijvoorbeeld, en reageren er soms onbewust op in de uitvoering van hun stuk. Bij voordragen gaat deze invloed verder; iemand die voordraagt reageert bewust op een ingehouden maar hoorbaar gejuich, of een afkeurende zucht uit de zaal. Deze invloed van de ontvanger op het zenden gaat bij acteren nog verder. Daarbij reageren acteurs actief op hun publiek.

*6. Je toehoorders nader indelen*

Bij acteren kun je nog een nadere indeling maken van je publiek. Dit is geen indeling vooraf, maar een indeling die je maakt tijdens de communicatie-act. Bij omroepen, uitvoeren en voordragen krijgt het publiek weliswaar een steeds grotere invloed op de act van het zenden, maar het publiek blijft één geheel. Musici spreken van het omarmen van de zaal. Het publiek wordt meestal niet nader ingedeeld, of het moet het beroemde speciale lied van de zanger zijn voor die speciale dame in het publiek. Voor acteurs is het gebruikelijk een zaal nader in te delen. Bij klassiek toneel gebeurt dat weinig, bij modern toneel meer. De zaallichten gaan aan en sommige mensen worden direct aangesproken; van hen wordt een reactie verwacht. Cabaretiers doen het bijna standaard.

*Een vierde muur*

Een acteur kan de vierde muur tussen hemzelf en het publiek doorbreken en personen rechtstreeks aanspreken. Bij acteren kun je in de interactie tijdens het communiceren zelf het publiek nader indelen en je communicatie bijstellen naar de verschillende actoren.

*7. Wijze van acteren*

Na het samen vastleggen van het projectresultaat, het bepalen van de setting van zender en ontvanger waarin je de boodschap brengt en het eventuele nadere indelen van het publiek tijdens het communiceren zelf, is een volgende vraag hoe je dit doet, een boodschap overbrengen. Hoe communiceer je? Bij het overbrengen van een communicatieve boodschap naar een publiek helpt het te kijken naar de manier waarop acteurs leren spelen. Zij zijn bij uitstek praktijkbeoefenaars van het presenteren. Ze zijn meester in de act van het brengen van een boodschap. Van dit meesterschap valt te leren: hoe breng je een boodschap over?

*Vier acteerwijzen*

Acteurs maken gebruik van vier instrumenten die zij nader trainen om een boodschap beter over te brengen: persoonlijke vaardigheid, persoonlijke inleving, onpersoonlijk innerlijk en onpersoonlijke herhaling. Acteurs communiceren met een publiek door hun vermogens van stem en lichaamstaal te versterken, door zich de rol zo goed mogelijk in te beelden en eigen te maken, door aansluiting te zoeken bij hun ontspanning, los van persoonlijke wensen en voorkeuren, en door bepaalde scènes te oefenen in een eindeloze repetitie van dezelfde handelingen.



### *Nogmaals: doel en stappen van Afstemmen*

Specificatie van het projectresultaat en bevorderen van de acceptatie van het resultaat aan het einde van het project, door alle relevante partijen, zijn de voornaamste doelstellingen van Afstemmen. Deze bereik je door:

1. te analyseren wie je actoren zijn;
2. je benadermiddelen te inventariseren;
3. te bepalen wat het belang van de actoren is en daar de passende benadermiddelen bij te kiezen;
4. het inspraakniveau te bepalen en gebruik te maken van verschillende typen tuinen, om het resultaat te doen en laten ontstaan;
5. de mate van interactie vast te stellen bij het overbrengen van de boodschap, waarbij je vier podiumsituaties kunt onderscheiden;
6. als je gekozen hebt voor acteren de interactie nog nader in te delen naar delen van je publiek; en
7. na te gaan van welke acteerinstrumenten je wilt gebruiken om de boodschap te brengen.

### *Afstemmen in typen projecten*

In een onderzoekend, innovatief project heeft Afstemmen meer belang dan in een vraaggericht vernieuwbouwproject of in een aanbodgedreven herhalingsproject. In een herhalingsproject communiceer je actief met je opdrachtgever en met enkele partijen waarvan je weerstand verwacht en informeer je gebruikers en beheerders. In een vernieuwbouwproject communiceer je ook actief met alle acceptanten, zoals gebruikers, beheerders, onderhouders, exploitanten. In een innovatief project communiceer je van meet af aan met veel partijen: opdrachtgever, acceptanten zoals bijvoorbeeld de eigenaar van het projectresultaat en overige actoren van buiten de directe projectomgeving; je toetst proactief of het tot stand te brengen innovatieve projectresultaat wel op voldoende ontvangst in de markt kan rekenen.

Opdrachtgever	Projectontwikkelaar
Eigenaar	Verzekeraar
Gebruiker	Bewoners
Beheerder	Conciërge
Onderhouder	Klussenbedrijf
Exploitant	Administratiekantoor
Uitvoerder (bouw)	Aannemer
Controledienst	Gemeente

Figuur 0.7 Acceptantenrollen bij een flatgebouw

## Het flatgebouw als voorbeeld

Als je een bestaand flatgebouw vervangt door een nieuw, is niet veel afstemming nodig. Het project is een herhalingsproject. Je stemt af met bewoners voor tijdelijke huisvesting elders. Veel meer afstemming is waarschijnlijk niet nodig. Als je bij een bestaand flatgebouw een nieuwe vleugel aanbouwt, krijg je wellicht te maken met bezwaren van omwonenden. Je afstemming wordt in een vernieuwbouwproject intensiever. Als je een flatgebouw op de maan wilt neerzetten, moet je zeer intensief Afstemmen; hoe krijg je vergunningen voor elkaar? Alleen door zeer veel diplomatiek overleg lukt een dergelijk innovatief project.

In je afstemming kun je gebruikmaken van vele middelen. Denk aan prachtige projecties van het nieuwe gebouw, aan filmpjes waarin toekomstige bewoners al virtueel in hun appartementen vertoeven, aan voorlichtingsbijeenkomsten voor omwonenden, telefonische verkoopgesprekken, persoonlijke gesprekken met financiers, enzovoort. Bezwaarhebbenden in de omgeving benader je anders dan mogelijke kopers. Je gaat dan ook per actor na wat zijn belang is en stemt daar je communicatie op af. Toekomstige kopers verleen je bijvoorbeeld inspraak over de indeling van hun koopappartement, maar niet over de te voeren maten voor de galerijen. Is een presentatie een goed voorbereide filmvertoning waarna vragen gesteld kunnen worden, of is dit een rondetafelbijeenkomst waarbij er vanaf het beginmeer tweerichtingsverkeer bestaat? Richt je je tijdens je presentatie steeds op het gehele publiek of ruim je tussendoor even tijd in om specifiek op de vragen van een bepaalde groep ouderen of op de noties van een milieugroep in te gaan? Hoe zorg je dat je communicatie kwalitatief goed is, hoe ontspan je je, hoe is je stemgebruik, hoe leef je je in?



# Inhoudsopgave

Voorwoord . . . . .	V
Samenvatting . . . . .	VII
<b>1 Actoren analyseren . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Redenen om af te stemmen . . . . .	2
1.2 Met wie Afstemmen? . . . . .	3
1.3 Drie analysetechnieken . . . . .	5
1.4 Kringenbenadering . . . . .	7
1.5 Spinnenwebbenadering . . . . .	9
1.6 Aspectenbenadering . . . . .	10
1.7 Het aspect communicatie zelf . . . . .	13
1.8 Samenvatting actoren analyseren . . . . .	14
<b>2 Benadermiddelen . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1 Een eenvoudig abc'tje . . . . .	18
2.2 Welke middelen? . . . . .	19
2.3 Een uitgebreid model . . . . .	20
2.4 Samenvatting benadermiddelen . . . . .	24
<b>3 Relatie met je actoren . . . . .</b>	<b>27</b>
3.1 Het communicatiemodel verfijnen . . . . .	28
3.2 Belang . . . . .	31
3.3 Wederzijdse invloed . . . . .	33
3.4 Betrokkenheid . . . . .	35
3.5 Inhoud en proces . . . . .	38
3.6 Twee vragen naar onderlinge verstandhouding . . . . .	41
3.7 Vier typen relaties . . . . .	42
3.8 Bereidheid . . . . .	44
3.9 Samenvatting relatie met actoren . . . . .	47
<b>4 Samen ontwikkelen . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1 Typen project naar vernieuwingsgraad . . . . .	51
4.2 Actoren betrekken . . . . .	55
4.3 Niveaus van inspraak . . . . .	58
4.4 Vier tuinen . . . . .	60
4.5 Moestuin . . . . .	61
4.6 Kloostertuin . . . . .	61
4.7 Kantoortuin . . . . .	63
4.8 Wildtuin . . . . .	64
4.9 Samenvatting samen ontwikkelen . . . . .	66

<b>5</b>	<b>Mate van interactie</b> . . . . .	<b>69</b>
5.1	Waar komt het publiek in beeld? . . . . .	71
5.2	Omroepen . . . . .	72
5.3	Uitvoeren . . . . .	76
5.4	Voordragen . . . . .	79
5.5	Acteren . . . . .	81
5.6	Samenvatting mate van interactie . . . . .	84
<b>6</b>	<b>Een vierde muur doorbreken</b> . . . . .	<b>87</b>
6.1	Een open muur . . . . .	89
6.2	De zaal als geheel . . . . .	92
6.3	Delen van het publiek . . . . .	93
6.4	Eén persoon aanspreken . . . . .	94
6.5	Samenvatting vierde muur . . . . .	96
<b>7</b>	<b>Vier acteerwijzen</b> . . . . .	<b>99</b>
7.1	Persoonlijke training . . . . .	102
7.2	Persoonlijke inleving . . . . .	105
7.3	Onpersoonlijk innerlijk . . . . .	109
7.4	Onpersoonlijke noodzaak . . . . .	113
7.5	Samenhang acteerwijzen . . . . .	118
7.6	Tot slot: spreken in kleuren . . . . .	121
7.7	Samenvatting acteerwijzen . . . . .	122
	Index . . . . .	125

# 1 Actoren analyseren

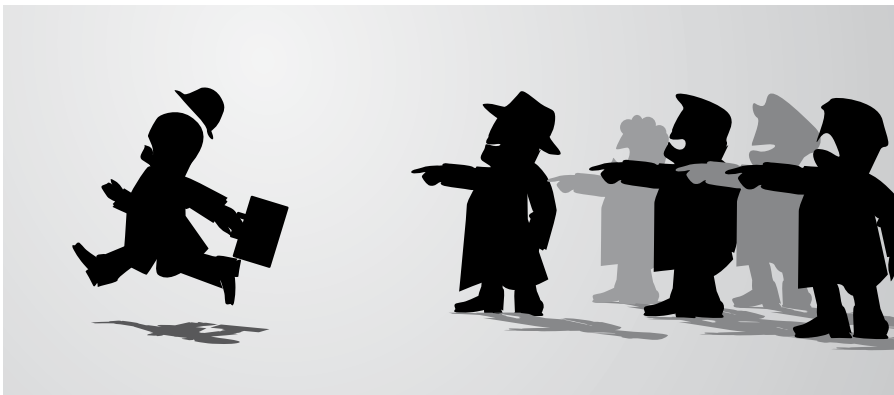
Afstemmen vormt de kern van A4-Projectmanagement. Het verbindt de vier kwadranten: Aanleveren, Activeren, Afwegen en Afronden. Door af te stemmen leer je de eisen en de wensen aan je projectresultaat kennen en bevorder je de acceptatie. Door te communiceren bind je het projectresultaat aan de opdrachtgever, aan de acceptanten en aan actoren in de bredere omgeving van het project.

## *Binnen en buiten het project*

Afstemmen vindt zowel binnen als buiten het project plaats. Het activeren van je projectmedewerkers voor de ingedeelde werkzaamheden en het afwegen van de voortgang verlopen in een voortdurende afstemming. Maar omdat communicatie daarbij vanzelfsprekend is, of op zijn minst zou moeten zijn, legt het expliciete gebruik van de woorden Afstemmen ofwel communiceren doorgaans vooral een associatie naar de omgeving van het project.

## *De vijfde 'A': Afstemmen*

In de meeste projectmethoden wordt naar deze activiteiten verwezen als 'communicatie' activiteiten. Het woord 'Afstemmen' heeft een voordeel. Het is namelijk actiever dan 'communiceren', dat vaak wordt geïnterpreteerd als (wederzijds) informeren. Afstemmen geeft aan dat je ook communiceert om de eigen ideeën mede vorm te geven. Het impliceert dat je tot overeenstemming komt. Het woord communiceren wordt soms beperkt geïnterpreteerd als 'zo goed mogelijk zenden'. Denk aan de ketting zender-boodschap-medium-ontvanger. Het is dan een vorm van informeren. Deze wordt meestal uitgebreid met luisteren of de informatie overkomt en met feedbackinformatie ontvangen, maar communiceren impliceert niet altijd een wederkerige inbreng, waarbij de initiële zender zijn communicatie bijstelt. Die wederkerigheid wordt wel onder Afstemmen begrepen en is noodzakelijk, zeker aan het begin van projecten waarbij je met mensen uit de omgeving zoekt naar je resultaatbepaling. Je stelt dan gezamenlijk vast wat je gaat maken. Het woord Afstemmen heeft als voordeel dat een open en ontvankelijke houding er makkelijk in begrepen wordt. Afstemmen en communiceren worden hier overigens overwegend als synoniemen gebruikt.



Figuur 1.1 Actoren onderkennen: "jou moeten we hebben!"

### *Doel van Afstemmen*

Het voorkomen van weerstand is op zijn minst een defensief doel van Afstemmen. Een offensief doel is het bereiken van positieve betrokkenheid van alle partijen in het spel.

## **1.1 Redenen om af te stemmen**

Er zijn verschillende redenen waarom je afstemt, of waarom je moet Afstemmen. Je stemt af om de eisen aan het projectresultaat vast te stellen en te toetsen, om onderweg gebruik te maken van de bevindingen van mensen in de omgeving van het project en het project daarop bij te stellen, en je stemt af om acceptatie te krijgen voor de ontvangst van het projectresultaat.

### *Niemand heeft de wijsheid in pacht*

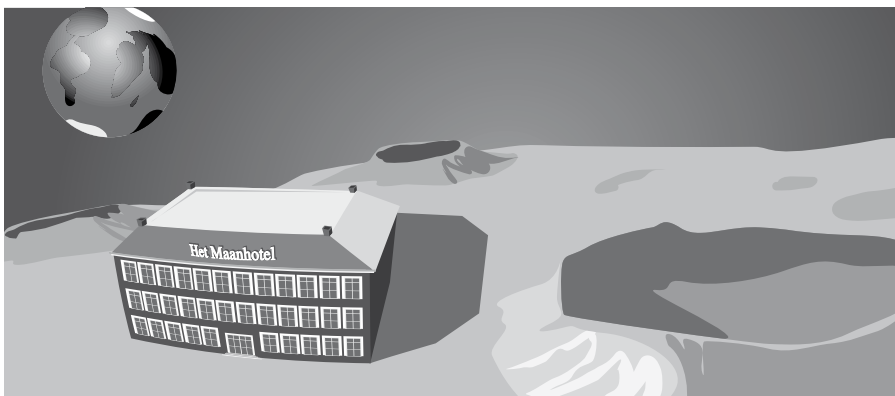
Naast het bevorderen van de acceptatie bij de afnemers en het oog houden voor wijzigingen in de werkelijkheid, is afstemming ten behoeve van een optimaal projectresultaat nodig om de eigen ideeën te toetsen. Genieën lijken er immers weinig te bestaan. Als ze al er al zijn, worden ze vaak pas na hun dood geëerd.

Of bestaan er juist vele? Vanuit de cognitieve psychologie zijn er aanwijzingen dat creatieve processen bij individuen wellicht productiever verlopen dan in groepen. Brainstorming bijvoorbeeld, levert meer op als je alleen bent dan wanneer dit op klassieke wijze met een tien- tot twintigtal personen gebeurt. De sociale remmingen zijn daar groter dan in een vrije, individuele gedachtestroom.

Toch dienen vanuit een project gezien, de eigen ideeën van projectleden steeds getoetst te worden met bevindingen van mensen buiten het project. Om de ideeën te checken: zijn het de goede? Om ze aan te vullen: zijn er nog meer bruikbare? En vooral om te toetsen of de goede ideeën passen: sluiten ze aan op de werkelijkheid van de projectomgeving zoals de betrokkenen die ervaren? Het is zo goed als onmogelijk om vanuit het project het gehele speelveld diepgaand te kennen.

### *De wereld wijzigt continu*

Vrijwel iedere projectmanager en vrijwel alle projectmedewerkers koesteren een sterke behoefte vast te houden aan het vastgelegde projectresultaat. Dan ben je immers waarlijk resultaatgericht en houd je een eenduidige focus op het resultaat.



Figuur 1.2 De wereld wijzigt... staat er nu ook al een hotel op de maan?

De werkelijkheid echter heeft de eigenschap te veranderen. Ten minste: de werkelijkheid op het niveau van de omgeving van projecten. Het gaat niet om de filosofische basisvraag of alles stroomt en verandert, of dat het zijnde is en onveranderlijk is. De omgeving van projecten wijzigt zodanig, dat die veranderingen vaak een bijstelling van het projectresultaat vereisen. De bijstelling zorgt ervoor dat het op te leveren projectresultaat voldoet in de gewijzigde omstandigheden. Om een optimaal projectresultaat te leveren, blijf je Afstemmen. Omdat de wereld voortdurend wijzigt, verken je met je projectteam de omgeving en maak je gebruik van de waarnemingen die actoren daar doen. Die waarnemingen leiden tot gewenste en noodzakelijke aanpassingen van het project. Je kunt nu eenmaal onmogelijk alles in je eentje of als beperkt team weten. Door af te stemmen kom je te weten of je ideeën passend zijn. Naast inzicht verwerf je met je afstemming acceptatie.

### *Het verkrijgen van acceptatie*

‘Onbekend maakt onbemind’ geldt helaas niet alleen vaak voor mensen, maar ook voor veel projecten. Als je project zich in stilte in een ivoren toren afspeelt, heb je weinig zicht op de veranderende werkelijkheid. Je mist het klankbord van anderen, die van buitenaf met een frisse blik je gedachtecronkels aanhoren en becommentariëren. Wanneer mensen bij het eindresultaat van een project betrokken zijn of er een belang bij hebben, willen zij graag wat horen over het te verwachten projectresultaat en willen ze hun reacties geven. Zij maken zich het projectresultaat vooraf eigen door erover na te denken en te communiceren met het projectteam.

Als ze daartoe geen mogelijkheid hebben, ontstaat vaak een ‘not invented here’syndroom: het komt van buiten. ‘Het heeft niets met mij te maken’, ‘het zal wel’, ‘het zal mijn tijd wel duren’ zijn gedachten die opkomen, maar nog niet uitgesproken worden. Als de geluiden later naar buiten komen, gebeurt dat vaak in de vorm van gemopper. Als je omgevingsgeluiden uitsluit om je focus op het projectresultaat niet onder druk te zetten, is de kans groot dat je de rekening gepresenteerd krijgt in de vorm van ongearticuleerde weerstand. De trechter van de toenemende focus op het eindresultaat, die kenmerkend is voor een lineaire projectfasering, verwordt dan door alle tegengeluiden tot een toeter die het lawaai versterkt. De gewenste convergentie richting eindresultaat slaat ongewild om in een toenemende divergentie.

Je stemt af in een project om inspraak vorm te geven bij de eisen die je stelt aan het projectresultaat, om deze tussendoor bij te stellen en om vroegtijdige acceptatie te verkrijgen. Een belangrijke vraag is met wie je communiceert: Wie zijn de actoren om mee af te stemmen?

## **1.2 Met wie Afstemmen?**

In innovatieve projecten is communicatie leidend. Bij herhalingsprojecten is communicatie meer volgend en in vernieuwbouw- ofwel ‘gewone’ projecten, waar de mate van vernieuwing en herhaling in evenwicht zijn, neemt afstemming qua zwaarte een tussenpositie in.

In innovatieve projecten is communicatie meer leidend, omdat de inbreng van de omgeving in sterke mate het resultaat mee bepaalt. Denk aan panelonderzoeken bij nieuwe consumentenproducten of collegiale afstemming met andere onderzoekers en wetenschappers bij het implementeren van nieuwe industriële processen. In vernieuwbouwprojecten stem je minder af met mensen buiten de muren van de organisatie, maar betrek je vooral de directe omgeving van het project erbij. Denk aan gebruikers en beheerders. Hun inbreng is bepalend voor een deel van de



eisen. In herhalingsprojecten stel je het resultaat grotendeels vast binnen het projectteam en is communicatie meer volgend, om het vastgestelde resultaat geaccepteerd te krijgen. In alle projecten speelt de vraag met wie je moet Afstemmen.

#### *Opdrachtgever en acceptanten bekend*

In projecten is ten minste de opdrachtgever bekend. Daarnaast breng je in kaart wie de acceptanten van het projectresultaat zijn. Zij hebben geen direct opdrachtgevende, maar een accepterende rol in het project. Wie vertegenwoordigt de gebruikers, wie de beheerders? Wie is eigenaar? Wie onderhoudt het projectresultaat? Wie exploiteert het? Acceptanten kunnen het projectresultaat aanvaarden of weigeren.



Figuur 1.3 Partijen waarmee je afstemt

#### *Overige stakeholders*

Je brengt ook overige belanghebbenden waarmee je communiceert in beeld. Wie spelen er naast opdrachtgever en acceptanten een rol in de omgeving van het project? Met deze actoren stem je af om de acceptatie van het projectresultaat te bevorderen en om de eisen daaraan te specificeren. Als je samen met actoren het resultaat vaststelt, verleen je hen inspraak.

#### *Het inspraakniveau van actoren uit de omgeving*

Als je betrokkenen uit de omgeving actief betreft bij de resultaatbepaling, is het van belang vast te stellen welk niveau van inspraak je hen biedt. De inspraak gebruik je om de eisen aan het resultaat te specificeren.

#### *Op te leveren resultaat als boodschap*

Het resultaat op zijn beurt vormt een boodschap die verkocht moet worden. Hoe breng je die boodschap over? Hoe actief is de rol die je je publiek geeft in de act van het overbrengen? Richt je je op het publiek als geheel of op delen daarvan? Hoe kun je jezelf enigszins trainen om de act van het brengen van je boodschap te vervolmaken?

*Wie zijn de insprekers of ontvangers?*

Aan wie verleent je inspraak en aan wie breng je de boodschap over? Wat is de 'omgeving', wat is het 'publiek'? Welke mensen onderken je daarbinnen als relevant voor je project?

*Analyse en specificatie*

Stel vast wie je actoren worden die inspraak leveren en achterhaal wie de ontvangers van je informatie zullen zijn. Verbijzonder je publiek, om gerichte communicatie te plegen met de mensen waarmee je wilt communiceren en verspilling zo veel mogelijk te voorkomen. Je wilt niet communiceren met mensen waarvan je vermoedt dat ze geen interesse hebben in het project. Zij dragen niet bij aan je inzichten in het projectresultaat en aan de acceptatie ervan.

Om vast te stellen aan wie je naast je opdrachtgever en acceptanten inspraak verleent en aan wie je je communicatieve boodschap overbrengt, is het handig actoren te analyseren. Specificeer wie zij zijn. Je doet dat door gebruik te maken van een kringen-, spinnenweb- of aspectenbenadering.

### 1.3 Drie analysetechnieken

Als je het resultaat samen met een aantal anderen, van buiten de projectorganisatie bepaalt, geef je hen een deel van de regie over het resultaat. Als je zelf het projectresultaat samenstelt, is het doen aanvaarden daarvan je communicatieve boodschap en zet je anderen vooral in de rol van ontvanger. Je kunt een uitgebreid marketinginstrumentarium gebruiken om deze anderen op te sporen en je kunt je beperken tot drie analysetechnieken. Voor de meeste projecten is dit genoeg.

*Opdrachtgever en acceptanten bekend*

In alle projecten is je opdrachtgever bekend en bepaal je wie de acceptanten zijn. De opdrachtgever is van meet af aan helder in beeld; zonder hem bestaat het project niet en hij is per definitie bij de resultaatspecificatie betrokken. Acceptanten zijn de direct bij het projectresultaat betrokkenen van buiten het project, maar binnen het bedrijf (of binnen het geheel van gecontracteerde bedrijven, denk aan uitbestede diensten zoals gegevensverwerking). Acceptanten zijn bijvoorbeeld een gebruikersafdeling, beheerafdeling of een controlerende instantie. Als je projectleden als intern betrokkenen ziet, dan vormen acceptanten de eerste schil externe betrokkenen. Naast gebruikers, beheerders en controleurs zijn ook de eigenaar, de onderhouders en de uitvoerders ofwel exploitanten van het projectresultaat acceptanten.

*Non-acceptatie binnen het bedrijf voorkomen*

Afstemming met de acceptanten van het projectresultaat vergemakkelijkt het vaststellen van de eisen aan het resultaat en de acceptatie van het project. Als zij niet tijdig betrokken worden, verloopt de implementatie doorgaans moeizaam. Afstemmen met de acceptanten verschaft je een visie op het projectresultaat die niet eindigt bij de oplevering, maar de gehele levenscyclus van het resultaat betreft.

### *Actoren van buiten de organisatie*

Om non-acceptatie in de omgeving buiten het bedrijf te voorkomen, breng je daar de actoren in beeld die een rol spelen in het al dan niet accepteren van het projectresultaat. Wie zijn zij? Je analyseert welke afzonderlijke actoren en actorengroepen van belang zijn om mee te communiceren.

### *Actoren inventariseren*

Buiten de interne betrokkenen uit het project zelf en de directe acceptanten, zijn er meerdere actoren ofwel stakeholders bij een project. Stakeholders zijn belanghebbenden. Dit belang kan variëren van grote geldsommen of omzetafhankelijkheid tot een algemene interesse. Denk bijvoorbeeld aan financiers, leveranciers van mensen en middelen, de media, de politiek, het algemeen publiek.

### *Een uitgebreid marketinginstrumentarium*

In de marketing bestaan zeer verfijnde instrumenten om belanghebbenden en geïnteresseerden te specificeren. Als een bedrijf bijvoorbeeld als stakeholder naar voren komt, brengen marketeers gericht in beeld wie binnen dit bedrijf poortwachter is, wie de boodschapper en wie de uiteindelijke beslisser. Belanghebbenden worden ook verbijzonderd naar leeftijd, sociale klasse, inkomensgroep, culturele belangstelling en dergelijke, op basis van gegevens die men beschikbaar heeft of koopt, bijvoorbeeld postcodetabellen of naar doelgroepen gesorteerde adressenlijsten. Algemeen geïnteresseerden worden warm gehouden met free publicity, advertenties, folders, informatiebalijs en dergelijke. Ook deze groep algemeen geïnteresseerden wordt meestal verbijzonderd, om te voorkomen dat er met hagel wordt geschoten. In plaats van een algemene folder voor iedereen maakt men bijvoorbeeld varianten voor jongeren, mensen van middelbare leeftijd en bejaarden. Of men segmenteert naar regio's.

### *Een beperkt projectinstrumentarium*

De marketingdiscipline kent een uitgebreid en redelijk verfijnd instrumentarium om afnemers en hun informatie- en communicatiebehoeften in kaart te brengen. Het uitgebreide instrumentarium van de marketing om afnemergroepen gericht in kaart te brengen, heb je doorgaans bij een project niet nodig. Dit instrumentarium is daarbij al snel een overkill; je kunt de inzichten uit de marketing terugvoeren tot een paar simpele methoden om je actoren te analyseren.

### *Drie benaderingen*

Bij het analyseren van actoren ten aanzien van een project heb je voldoende aan een keuze uit drie manieren. Je kunt uitgaan van groepen actoren, van de individuen die je wilt benaderen of van aspecten van de inhoud, om bij specifieke actoren uit te komen. Je tekent cirkels en vult daar personen in, trekt lijnen van actor naar actor of koppelt mensen aan een inhoudelijk perspectief.



Figuur 1.4 “Actoren onderkennen....”

Voor een actorenanalyse hoef je bij een project niet vaak - een uitzondering zijn zeer grootschalige projecten met brede maatschappelijke gevolgen - gebruik te maken van het uitgebreide, verfijnde instrumentarium van de marketing, om doelgroepen te segmenteren. In een project volstaat doorgaans een kringen-, web- of aspectenbenadering.

## 1.4 Kringenbenadering

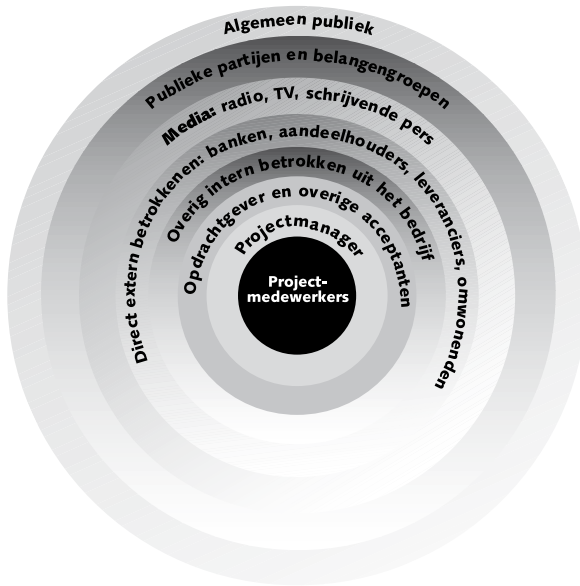
In de kringenbenadering breng je de ‘schillen’ in en om het project tot uiting. Elke kring stelt een groep actoren voor. Je kunt elke kring als een te benaderen groep beschouwen en de analyse op dit groepsniveau stoppen. Dat is voldoende wanneer je slechts met de groepen als geheel wenst of hoeft te communiceren. Wanneer je met afzonderlijke actoren binnen de groepen wenst af te stemmen, verbijzonder je de kringenanalyse. Deze bestaat dan uit twee stappen. Na de kringen-definitie bepaal je vervolgens in een tweede stap wie binnen de kringen de voornaamste stakeholders zijn waar afstemming mee moet plaatsvinden.

### *Eerste stap - de kringen*

In de eerste stap van de kringenbenadering stel je de groepen vast. Dit doe je doorgaans van binnen naar buiten.

In de kern staan de projectmedewerkers. Daaromheen staat de projectmanager en daarnaast de acceptanten als eerste direct betrokkenen buiten het project. Daaromheen bevinden zich de overige intern betrokkenen, zoals de interne afdeling die een aantal van zijn gekwalificeerde medewerkers uitleent aan het project.

Dit alles betreft nog kringen in het project zelf en in de omgeving van het bedrijf. In de volgende schillen bevindt zich de omgeving van buiten het bedrijf, waar het project als aparte activiteit deel van uitmaakt.



Figuur 1.5 Kringendiagram om actoren te achterhalen

### *Buiten het bedrijf*

De buitenwereld begint met de direct extern betrokkenen. Dit zijn bijvoorbeeld de financiers: banken, aandeelhouders, eventuele participatiemaatschappijen en de externe leveranciers van mensen en middelen. Denk aan het onderzoeksbureau dat advies levert of het bij voorkeur andere onderzoeksbureau dat een audit verricht. Het detachings- of uitzendbureau dat het gekwalificeerde personeel levert dat intern niet in voldoende hoeveelheid aanwezig is, of het interieurbureau dat de tijdelijk benodigde kantooruitrusting verzorgt.

Een volgende kring vormen de media. De nieuws- en opinieleveranciers die zich een beeld willen vormen van het project, of die gewoon bereid gevonden kunnen worden informatie door te geven. Daaromheen bevindt zich de politiek als kring. Geheel aan de buitenkant bevindt zich het algemeen publiek. Bijvoorbeeld belangstellende bewoners die willen weten wat er in hun stad gebeurt of personen met een inhoudelijke interesse in het projectresultaat.

### *Tweede stap - de actoren binnen de kringen*

De kringen kunnen doorgaans snel in beeld worden gebracht. Het hieronder gegeven voorbeeld kan als een algemeen sjabloon dienst doen.

Nadat de relevante kringen voor het project zijn vastgesteld, komt het erop aan de specifieke stakeholders per kring vast te stellen.

### *Een light rail project*

Voor het verbijzonderen van kringen rond een specifiek project doen de politiek en het algemene publiek dienst; het voorbeeld is ontleend aan een light rail project dat een grote stad met enkele forenzengemeenten verbindt. Bij 'de politieke kring' gaat het dan om de politiek in meer algemene zin en niet als opdrachtgever. Dat wil zeggen dat het overheidsorgaan dat hier optreedt als opdrachtgever, bijvoorbeeld de provinciale of rijksoverheid al als direct betrokkene is onderkend.

Zo kan bijvoorbeeld ook een ministerie van financiën al als direct extern betrokkene zijn gekenmerkt, vanwege zijn rol als medefinancier van het project, of het vergunningen verstrekking departement.

De hier bedoelde politieke kring betreft 'de algemene politieke stakeholders' waarmee je belangen deelt. Denk aan diverse betrokken partijen zoals de burgermeesters en de voor verkeer en vervoer verantwoordelijke wethouders van de centrumstad en de omliggende gemeenten. Denk ook aan overige bewindslieden van deze plaatsen, die raakvlakken hebben met het project vanwege een verantwoordelijkheid voor economische ontwikkeling of milieu. Of verschillende commissies uit de politiek of de partijen zelf op gemeentelijk, provinciaal of landelijk niveau. Dit light rail project kan gevolgen krijgen voor andere regio's.

In dit project wordt onder algemeen publiek verstaan: omwonenden, huidige en toekomstige reizigers, wijkgroeperingen, belangengroeperingen van buiten het bewonersgebied, geïnteresseerden in verkeers- en vervoerstechnologie.

Als je de actorengroepen of de specifieke actoren binnen de kringen bepaald hebt, kun je per actor vaststellen welke afstemming je daarmee wilt plegen. Dat doe je door deze actor eventueel nog nader te analyseren naar de verhouding die hij met je heeft, te bepalen met welk communicatiemiddel je hem wilt benaderen en hoe en wanneer je met hem wenst te communiceren.

Vaststellen wie de actoren zijn waarmee je afstemming moet plegen kan echter op meer manieren dan de kringenbenadering alleen.

## 1.5 Spinnenwebbenadering

Je kunt actoren ook analyseren met een webbenadering, ook wel 'spinnenwebbenadering' genoemd. Je tekent een soort spinnenweb vanuit de projectmanager.

(Deze benaming is wellicht passender, omdat hij niet relevante associaties met 'Het Web' voorkomt. Soms wordt ook met het woord 'netwerk' naar de spinnenwebbenadering verwezen; deze benaming is echter wat ongelukkig, vanwege de mogelijke associatie met technische communicatienetwerken of met netwerkplanningen.)

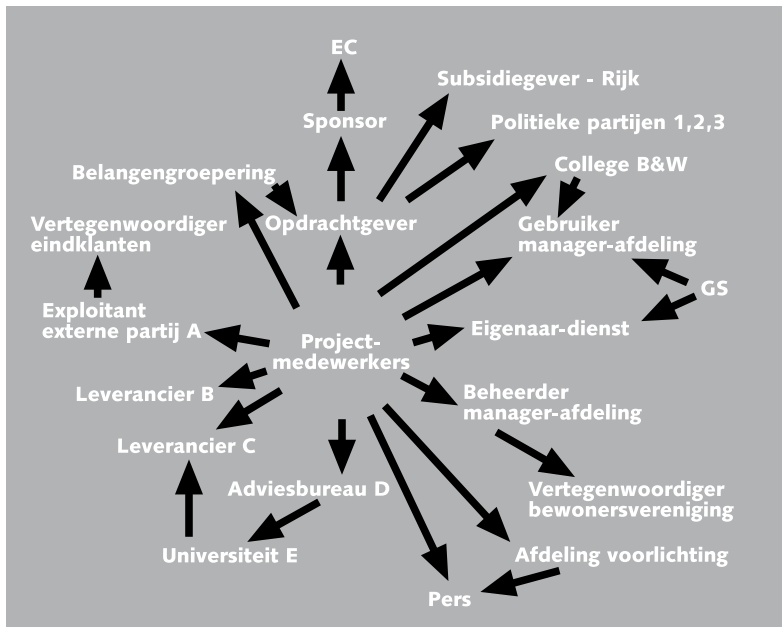
### *Van actor naar actor*

In de spinnenwebbenadering worden de beide stappen uit de kringenbenadering gecombineerd. Je gaat direct na wat de relevante actor is om mee te communiceren. Je onderscheidt dus niet eerst een kring.

Vanuit de onderkende actor ga je naar de volgende van belang zijnde actor. Net zo lang tot je geen - voor het project relevante actoren - meer onderkent.

### *Start van de communicatiemix*

Evenals bij de kringenbenadering stel je, nadat je de actoren in beeld hebt gebracht, vast welk type afstemming het meest passend is voor die actor. De actoren en de verschillende communicatietypen voor deze actoren vormen dan de communicatiemix van het project.



Figuur 1.6 Spinnenwebdiagram om actoren te achterhalen

In plaats van het trekken van cirkels met actorengroepen of lijnen waarlangs je van specifieke actor naar specifieke actor stapt, kun je de actoren ook vanuit de inhoud opzoeken. Je kijkt dan niet direct naar wie degene is die je moet benaderen, maar stelt eerst vast op welk inhoudelijk aspect je afstemming wilt plegen en zoekt daar vervolgens een actor bij.

## 1.6 Aspectenbenadering

Om de communicatie rondom een project in kaart te brengen, worden de kringen- en actorenbenadering veel gebruikt. Wie daarbij de actoren zijn waarmee afstemming plaats moet vinden, vormt daarbij de centrale vraag. Het lijkt logisch als eerste vast te stellen met wie je gaat communiceren.

### *Nadeel van de actorenbenadering*

Een nadeel van de actorenbenadering is dat deze van meet af aan politiek geladen is: Met wie moet je spreken, in plaats van: Wat wil je weten?

Met de actorenbenadering krijg je weliswaar snel de voornaamste spelers in beeld, maar dat is nog geen garantie dat zij ook de beste vertolkers van de aspecten zijn waarop je voor het project moet Afstemmen; je hebt snel de 'opinionleaders' in beeld, maar pas in tweede instantie de inhoudelijk deskundigen. Tussen de gangbare mening en gedegen kennis van de werkelijkheid zit vaak een verschil. Het kan voor een project nodig zijn de communicatie meer op de inhoud af te stemmen dan op de behoeften van snel in het oog springende personen.

Wanneer je in je project de communicatie vooral een bedding voor goodwill wilt laten verzorgen, is de actorenbenadering passend, met kringen of web. Wil je echter met name toetsen op een

inhoudelijke kennis van de omgeving die aanwezig is bij de ontvangers, dan voldoet de aspectenbenadering beter.

### *Kennismaken of kennis halen?*

Bij de actorenbenadering bezoek je als het ware een bijeenkomst met de vraag in het achterhoofd 'wie wil ik spreken?'. Bij de aspectenbenadering vertrek je met de doelstelling in het achterhoofd 'wat wil ik weten?'. Eerst het 'wat' dan het 'wie' in plaats van andersom. Door middel van de 'wat' vraag kom je snel bij de inhoudelijk relevante actoren uit, daar waar je bij de actorenbenadering via het wie en hun instemming bij het wat uitkomt.

### *Productiefactoren*

Aspecten waarop je voor je project actoren in kaart brengt, kun je beschouwen als productiefactoren die van belang zijn om waarde te genereren. Het zijn aspecten van bedrijfsvoering. Als een organisatie haar verschillende productiefactoren goed inricht, kan zij zich daarmee van haar concurrenten onderscheiden. Bij het analyseren van organisaties kun je beoordelen wat de meerwaarde van de afzonderlijke factoren is.

### *Hoeveel?*

Aan het eind van de negentiende eeuw werden nog slechts drie productiefactoren onderkend, namelijk arbeid, grondstoffen en kapitaal.

Met de opkomst van de bedrijfskunde in de twintigste eeuw kwam er ook aandacht voor de factor organisatie. De wijze waarop je kapitaal, grondstoffen en arbeid organiseerde, kon immers doorslaggevend zijn voor het succes of de mislukking van een bedrijf. De taak van het management had daarmee zijn legitimatie. Intussen behoort bijvoorbeeld ook kwaliteit tot de standaardaspecten om de productiviteit van een organisatie door te lichten. De aspecten van bedrijfsvoering worden nu soms uitgebreid tot meer dan tien.

### *Scopjafitchek*

In een project kun je uitgaan van een dertiental aspecten om te beoordelen wat je af moet stemmen en vervolgens met wie.

Om het 'wat', dat wilt je weten, direct vorm te geven, breng je eerst alle voor het project relevante aspecten in kaart. Een uitgebreide standaardlijst voor de aspecten van een project is bijvoorbeeld:

- strategisch;
- commercieel;
- organisatorisch;
- personeel;
- juridisch;
- administratief;
- financieel;
- communicatief;
- huisvesting;
- externe leveranciers; en
- klanten.



Deze aspecten zijn in dit rijtje niet alfabetisch weergegeven, maar opgesomd om hun beginletters nog te kunnen uitspreken in een acroniem: ‘scopjafitchek’.

### *Voorbeelden van aspecten*

In de aspectenbenadering ga je na wat je van een bepaald aspect wilt weten en vervolgens bepaal je welke actor je de benodigde informatie kan verschaffen. Strategie en personeel dienen hier als voorbeelden.

### *Strategie*

Bij het starten van een project, als je vaststelt wat het resultaat wordt en hoe dit bijdraagt aan de doelen, is het raadzaam te toetsen hoe het project past binnen de strategie van het bedrijf. Draagt het project daaraan bij of niet? Zo niet, moet dan het resultaat worden bijgesteld? Stelt de opdrachtgever voldoende vast of het project past in de strategie of is voor deze afstemming nog een andere actor nodig?

### *Personeel*

Uiteraard is het voor vrijwel elk project belangrijk dat er met het personele aspect rekening wordt gehouden. Met de oplevering van het projectresultaat veranderen sommige functies, andere verdwijnen wellicht. Welke informatie over veranderingen op het personele vlak wil je achterhalen en uitdragen? Wil je de informatie zelf verzamelen en vervolgens verstrekken, of vind je het gewenst dat medewerkers meekijken in de keuken van je project? Geeft het meewerken in het project de medewerkers een voorsprong in hun toekomstig functioneren, of juist een achterstand, omdat de lijnafdeling ‘vergeet’ dat zij na afloop van het project terugkomen?

Communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers, over het project, vindt meestal plaats in afdelingsoverleg. Wil je daar vanuit het project gebruik van maken en vaststellen hoe je bij deze informatie aan kunt sluiten?



Figuur 1.7 Communicatie in projecten; laten zien wie welk steentje bijdraagt...

### *Externe leveranciers*

Stem ook tijdig af met externe leveranciers. Juist nu in organisaties het orderverwerkingsproces, de administratie en de informatiestromen steeds meer verweven raken, is het voor een project

zinnig tijdig met leveranciers af te stemmen. Houden zij zich aan bepaalde extranet- of internet-normeringen, of volgen zij eigen protocollen? De toekomstige uitwisseling met leveranciers kan het gebruik, het beheer en de administratieve verwerking van je projectresultaat sterk bepalen.

### *Klanten*

Klanten dien je in elk project voor ogen te houden. Dat wil zeggen: de eindklanten van het bedrijf waarvoor je project wordt gerund. Je eigen interne klanten - en dan vooral je opdrachtgever - staan uiteraard scherp in het vizier. Blijf denken aan de uiteindelijke afnemers van je projectresultaat.

In sommige projecten loont een expliciete blik op het aspect klanten-communicatie.

Bijvoorbeeld bij onderhoudsprojecten in een backofficesfeer kan het zicht op de klanten waar het bedrijf zijn geld verdient snel verloren raken. Bij innovatieve projecten op commercieel gebied, zoals de realisatie van een kantorennet in een buurland of de opzet van een joint-venture, blijft de focus op de klanten meestal vanzelf aanwezig.

In plaats van direct te bepalen met wie je gaat Afstemmen, zoals in de kringen- en spinnenwebbenadering, kun je ook eerst bepalen wat je wilt communiceren. Ga per aspect van bedrijfsvoering na welke informatie nodig is om af te stemmen. Een van die aspecten is het aspect communicatie zelf.

## **1.7 Het aspect communicatie zelf**

De aspectbenadering heeft zowel het voordeel als het nadeel dat deze inhoudelijk gericht is. Het is een voordeel overbodige communicatie te voorkomen. Je richt je communicatieve inzet immers op datgene wat je wilt weten en wat je wilt laten weten.

### *Non-verbale communicatie*

Het kan voorgaande kan echter ook een nadeel zijn, doordat je met deze benadering de meerwaarde van communicatie op zichzelf onderschat. Communicatie is ook lonend buiten haar informatieoverdracht. Door te communiceren raak je bekend. Niemand kan namelijk je gedachten lezen. Wat je denkt dien je ook te zeggen om tot communicatie te komen en wanneer je iets zegt, dien je je ervan te overtuigen dat een ander dit ook gehoord en begrepen heeft. Bekend maakt bemind en onbekend maakt onbemind. Communicatie heeft slechts voor een gering deel betrekking op overdracht van een geobjectiveerde, herhaalbare informatie.

Het zijn de befaamde verhoudingen van de verbale en non-verbale overdracht in mondelinge communicatie, die dit beeld bevestigen. Een ontvanger wordt voor het grootste deel beïnvloed door non-verbale signalen. Slechts een klein deel van de beïnvloeding heeft betrekking op het verbale deel. Van dit uitgesproken deel wordt nog veel bepaald door toon, ritme, klank en woordkeus. De feitelijke boodschap, voor zover deze sec uit de communicatie te distilleren is, vormt slechts een zeer klein deel.

### *Een blijvende behoefte*

Ontvangers houden behoefte aan een persoonlijke communicatie. Wellicht omdat zij zelf onbewust weten dat zij uit het non-verbale deel de meeste informatie halen.

### *Communicatie is een productiefactor*

Het communiceren met de omgeving is een productiefactor. Daarom is dit een aspect dat in het rijtje ‘scopjafitstek’ onderkend wordt. De aspectbenadering dient evenals de kringen- en actorenbenadering om de communicatie vorm te geven. Communicatie als aspect opnemen veroorzaakt dan een vermenigvuldigingseffect. Een Droste-blikje in een Droste-blik. Een Matroesjka-poppetje in een Matroesjka-pop. Communicatie is een productiefactor voor een project. Door ook het aspect communicatie te onderkennen, ga je na hoe je dit aspect in wilt vullen en wie je daarvoor nodig hebt.

Je kunt de aspectbenadering zien als een alternatief voor de actorenbenadering zoals die plaatsvindt in de kringenbenadering of het spinnenweb. In plaats van onmiddellijk het *wie* in kaart te brengen, concentreer je je eerst op het *wat* van de communicatie. Je kunt de aspectbenadering echter ook als aanvullend beschouwen. Het wat vormt dan het voorspel voor het wie. Met de ‘wat’-vraag ga je na wat je wenst te communiceren. Nadat je dit bepaald hebt, stel je vast wat naar wie gecommuniceerd wordt. Of je doet het in omgekeerde volgorde; wie wil je spreken en wat wil je van hem weten?

## **1.8 Samenvatting actoren analyseren**

Communicatie moet geen doel op zich worden. Communicatie in projecten is een hulpmiddel om de projectresultaten te verwezenlijken.

### *Klankbord*

Mensen van buiten het project kunnen worden gebruikt als klankbord en spiegel voor je project. Vaak krijg je betere feedback van een ander, een relatieve onbekende maar betrokken persoon, dan van jezelf of gelijkgestemden. Behalve voor het waarnemen van veranderingen en het vergemakkelijken van de acceptatie, kun je afstemming ook als een hulpmiddel zien om de eisen aan je projectresultaat op te stellen.

### *Oprachtgever en acceptanten*

Om goed te communiceren, is het handig vast te stellen met wie je communiceert. Je communiceert in elk project actief met je opdrachtgever en met de acceptanten van het projectresultaat, bijvoorbeeld gebruikers en beheerders.

### *Actoren*

Behalve met je opdrachtgever en acceptanten communiceer je met actoren uit de bredere omgeving van het project. Denk aan belanghebbenden of betrokkenen, bijvoorbeeld omwonenden, algemeen geïnteresseerden of persvertegenwoordigers.

### *Drie manieren om actoren te analyseren*

Je analyseert de actoren. Je kunt daarbij gebruikmaken van vele hulpmiddelen uit de marketing. Voor een project zijn doorgaans drie eenvoudige instrumenten voldoende: kringen-, spinnenweb- en aspectbenadering. Deze instrumenten helpen je de actoren te analyseren in de omgeving van je project buiten de bedrijfsmuren. Je medewerkers, opdrachtgever en overige acceptanten binnen de organisatie heb je al eerder onderkend.

### *Kringenbenadering*

In de kringenbenadering teken je cirkels van stakeholders. Wie vertegenwoordigen de klanten, de pers, wie het algemene publiek? Per kring kun je de belanghebbenden binnen de kring bepalen.

### *Spinnenwebbenadering*

In de spinnenwebbenadering spring je van actor naar actor. Je tekent lijnen. Via de ene actor kom je bij de volgende van belang zijnde actor.

### *Aspectenbenadering*

De aspectenbenadering focust niet direct op het wie, maar doet dit in een tweede stap. In de eerste stap wordt verkend welke inhoudelijke informatie over een bepaald bedrijfsaspect van belang is. Daarna kijk je met wie je hierover afstemming moet plegen.

### *Communicatie is meer dan belang en boodschap*

Doordat de aspectbenadering inhoudelijk gericht is, veronachtzaamt deze wellicht de behoefte aan persoonlijk contact. Want ook als er niets te melden of te vragen is, loont communicatie de moeite. Meestal is zelfs zeggen dat er niets te zeggen is, beter dan niets zeggen. Ook mensen zonder aanwijsbare belangen hebben behoefte aan toon en lichaam van de zenders.

## **Het flatgebouw als voorbeeld**

Als je een flat bouwt stem je af met je projectmedewerkers, met je opdrachtgever en met acceptanten. Denk bij acceptanten aan de beheerder ofwel conciërge, aan een exploitatie-maatschappij die de inningen verzorgt en aan gebruikers: de toekomstige bewoners.

Naast deze direct bij het project betrokken partijen, medewerkers, opdrachtgever en acceptanten, spelen diverse partijen in de omgeving van het project een rol. Bijvoorbeeld omwonenden, algemeen of specifiek bouwkundig belangstellenden, lokale bestuurders, politieke partijen, mediavertegenwoordigers.

Hoe krijg je deze actoren in beeld? Je achterhaalt hen met een kringentekening, een spinnenwebdiagram of een aspectenschema.

Bij de kringenbenadering ga je uit van algemene kringen en vul je daar de voor je project relevante namen bij in. Bijvoorbeeld je projectmedewerkers, divers acceptanten, een vertegenwoordiger van een plaatselijke politieke partij, een journalist. Je vult de cirkels in.

Bij de spinnenwebbenadering ga je vanuit jezelf na wie van belang is en van daaruit ga je verder. Bijvoorbeeld de opdrachtgever, hij kent de burgermeester, twee wethouders en een professor installatietechniek. Deze laatste is aan het provinciale bestuur verantwoording verschuldigd voor een specifiek subsidieproject en staat op goede voet met enkele journalisten van bouwmagazines. Je tekent vanuit jezelf lijnen van actor naar actor.

In de aspectenbenadering ga je na op welke inhoudelijke gebieden je wat wilt weten en zoek je daar vervolgens de deskundigen bij. Als je bijvoorbeeld wat meer wilt weten over de mogelijkheden voor de benedenverdieping of voor de parkeerfaciliteiten, als bewoners deze overdag niet nodig hebben omdat zij hoofdzakelijk forenzen en er een winkelcentrum in de buurt is dat dan wellicht handig van deze plekken gebruik kan maken, ga je na wie je meer kan vertellen omtrent de juridische en commerciële mogelijkheden. Wat zijn de kaders van het bestemmingsplan voor de benedenverdieping? Welke tegemoetkomingen willen de winkeliers de bewoners doen in ruil voor ruimere parkeervoorzieningen overdag? Je vult een tabel in, waarbij je per aspect van bedrijfsvoering waarop je wat wilt weten de naam koppelt van degene die je er meer over kan vertellen.