

PROJECTMANAGEMENT MET CREATIEMACHT

Projectmanagement met Creatiemacht

ROBERTJAN UIJL
HANS LICHT

SCRIPTUM MANAGEMENT

Copyright © 2015 Scriptum, Schiedam

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 90 5594 983 0 NUR 801 – Management

Inhoud

Voorwoord	IX
Inleiding	XIII

DEEL 1

HOOFDSTUK 1	<i>Projectmanagement met Creatiemacht: de essentie</i>	2
1.1	De focus op de omgeving	2
1.2	Werken op basis van vertrouwen	5
1.3	Creatielemniscaat	8
1.4	Co-creatie: gelijkwaardige samenwerking	9
1.5	Verantwoordelijkheid	11
1.6	Waardecreatie (business case)	14
1.7	De vier projectfasen – Een overzicht	17
HOOFDSTUK 2	<i>Waarom Projectmanagement met Creatiemacht?</i>	23
2.1	Creatiemacht?	24
2.2	De impact van de internetrevolutie	25
2.3	Projectmanagement en andere werkwijzen	34
HOOFDSTUK 3	<i>Probleemstelling, visie en doelen</i>	42
3.1	De probleemstelling	42
3.2	Projectvisie	44
3.3	Doelen en resultaten	48
3.4	Samenhang tussen de probleemstelling, de visie en de doelen	50

HOOFDSTUK 4	<i>Opdrachtgevend systeem</i>	52
4.1	Opdrachtgever en stakeholders	52
4.2	Waardecreatie in opdrachtgevend systeem, batenmanagement	55
4.3	Hoe organiseer je een opdrachtgevend systeem?	56
4.4	Overheidsprojecten met een bestuurlijke opdrachtgever	59
HOOFDSTUK 5	<i>Sturen van het project</i>	62
5.1	Persoonlijk leiderschap	63
5.2	Omgevingsmanagement: stakeholders- en factorenanalyse	69
5.3	Omgevingsmanagement op basis van Mutual Gains Approach	70
5.4	Communicatie	76
5.5	Sturen op planning en risico's	79

DEEL 2

HOOFDSTUK 6	<i>De Startfase</i>	84
6.1	Geven en krijgen van de opdracht	85
6.2	Analyseren van stakeholders en bepalende factoren	87
6.3	Ontwikkelen van een projectvisie	91
6.4	Inventariseren van risico's	96
6.5	Opstellen van de eerste versie van de business case	98
6.6	Het ondertekenen van het projectconvenant	100
6.7	Het creëren van eigenaarschap bij het opdrachtgevend systeem	101
6.8	Communicatie	107
HOOFDSTUK 7	<i>De Definitiefase</i>	111
7.1	Het samenstellen van het projectteam	112
7.2	Definiëren van het project	114
7.3	Plannen van het project	122
7.4	Risicocatalogus	131
7.5	Communicatie	135
7.6	De business case en het projectplan	138
HOOFDSTUK 8	<i>De Uitvoeringsfase</i>	140
8.1	De uitvoering is simpel, toch?	141
8.2	Het organiseren van de uitvoering	142
8.3	Beheersing van tijd, geld en kwaliteit	147
8.4	Risicomangement	150
8.5	Monitoren opdrachtgevend systeem en omgeving	153

8.6	Rapporteren	156
8.7	Betrekken van opdrachtgevend systeem	160
8.8	Communicatie	163
8.9	Energie in het opdrachtnemend systeem	169
8.10	Verandermanagement	170
HOOFDSTUK 9 <i>Implementatie en afsluiting</i>		172
9.1	Landing van het resultaat	173
9.2	Evaluatie en lessen trekken	174
9.3	Verantwoording en afrekening	179
9.4	Opheffing van het projectteam	182
Noten		185
Literatuur		189

Voorwoord

TOEN IK SAMEN MET EEN AANTAL COLLEGA'S midden jaren negentig de basis legde voor Projectmatig Creëren, zag de wereld er op veel gebieden geheel anders uit dan nu. Van sociale media hadden we niet gehoord. Sowieso waren de technologische en informatiemogelijkheden veel beperkter dan nu. We dachten dat we de wereld in belangrijke mate konden beïnvloeden en dat veel zaken stuurbaar waren – zeker als je met het goede instrumentarium en de beste aanpak werkte.

Projectmatig Creëren was destijds een zich onderscheidende manier van denken over projectmanagement. We schreven *Projectmatig Creëren* onder meer in reactie op de bestaande projectmanagementmethoden. Daarin werd naar onze overtuiging te veel uitgegaan van een maakbare wereld en werd te veel de nadruk gelegd op beheersing. Projecten worden door mensen gemaakt. Wij vonden dat daarmee in de bestaande methoden – zoals Prince2, met zijn sterke nadruk op beheersing en accountability – veel te weinig rekening werd gehouden. Het aspect 'mens' leek volledig op de achtergrond te zijn geraakt (ook dat is ondertussen wel anders geworden).

We schreven *Projectmatig Creëren* ook in een in historische lijn van het denken over projectmanagement en vanuit een overtuiging dat de tijd 'iets nieuws' nodig had. Projecten zijn bij wijze van spreken zo oud als de mensheid zelf. Het denken over een methodische aanpak ervoor kreeg echter pas in het midden van de vorige eeuw vorm, voortbouwend op het Scientific Management van Frederick Winslow Taylor, de planningstechnieken van Henry Laurence Gantt en de eerste integrale managementtheorieën van Henri Fayol.

Naarmate de technische uitdagingen groeiden (industrie, ruimtevaart, defensie), ontwikkelde zich in de tweede helft van de vorige eeuw ook een samenhangende aanpak voor projecten. Gelet op de overheersende mentaliteit van

destijds is het niet verwonderlijk dat in die aanpak sterk werd uitgegaan van een planbaar en technisch proces dat (met marges) voorspelbaar en te beheersen was. Zo ook de methoden die sinds de jaren zestig in Nederland werden geïntroduceerd door achtereenvolgens Philips, Twynstra Gudde (Projectmatig Werken) en Berenschot (Systems Management, op basis van het Amerikaanse Systems Management).

Met deze methoden kregen we de beschikking over een waardevolle taal en belangrijke praktische instrumenten voor projectmanagement. De sterke nadruk op techniek en instrumenten in die methoden leidde er echter ook toe, dat we een project gingen beschouwen als een (grotendeels) lineair proces dat in hoge mate voorspelbaar wordt als je het op die ene juiste manier aanpakt.

Projectmatig Creëren voegde aan die sterk technische, instrumentalistische benadering elementen toe die vooral zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat een project eerst en vooral mensenwerk is, en dat samenwerking, commitment en enthousiasme een belangrijker fundament zijn voor een succesvol project dan de instrumentering en technische aanpak.

In de eerste versie van *Projectmatig Creëren* (1998) onderscheidden we overigens alleen nog de ‘Het’-, ‘Wij’- en ‘Ik’-kanten. De omgevingskant zat toen nog verstopt in het ‘wij’. Dat hebben we vervolgens, gelet op de alsmaar complexer wordende sturing van het omgevingsveld van het project, aangepast in *Projectmatig Creëren 2.0* (2006), waarin we met het beeld van de lemniscaat gingen werken en ook uitdrukkelijk aandacht besteedden aan het aspect ‘Zij’, ofwel de omgevingskant van een project.

De dynamiek in de projectomgeving is sindsdien alleen maar verder toegenomen. De wereld verandert razendsnel. Nieuwe en steeds complexere vraagstukken doemen plotseling op. Die kunnen alleen op tijd worden aangepakt wanneer meerdere partijen er gezamenlijk hun schouders onder zetten. Dat vraagt om een aanpak waarbij verschillende belangen met elkaar worden verenigd. In alles is het kernwoord: ‘samenwerking’.

Om succesvol te kunnen zijn, moet een organisatie tegenwoordig snel met die ontwikkelingen mee bewegen, vanuit een sterke eigen identiteit en de vaste wil om te excelleren in samenwerking. Organisaties opereren meer en meer in steeds wisselende coalities en samenwerkingsverbanden. Dat betekent dat ze snel flexibele werkstructuren, zoals projecten en programma’s, moeten kunnen optuigen. Het vermogen om dat te doen, wordt een steeds belangrijkere kwaliteit waarmee succesvolle bedrijven en organisaties zich onderscheiden van minder succesvolle partijen.

Voor overheden geldt in het bijzonder dat ze steeds meer een regierol moeten oppakken om samen met maatschappelijke organisaties allerlei beleidsdoelen te bereiken. Dat is nodig omdat ze minder middelen ter beschikking hebben,

maar ook omdat de burger mondiger is geworden en betrokken wil worden bij het oplossen van problemen in de wijk, de stad of het land. Ook daarbij is het kernbegrip ‘samenwerking’: gezamenlijk oplossingen ontwikkelen voor vraagstukken of om belangrijke kansen te grijpen.

Deze ontwikkelingen vragen van organisaties een grote flexibiliteit en wendbaarheid. Ze moeten de kunst verstaan om in tijdelijke werkstructuren, zoals projecten, nieuwe vragen op te pakken. Bovendien mag daarbij niet veel energie verloren gaan aan het bespreken van het ‘hoe’ en aan gedoe over de aanpak. Nodig zijn structuren waarbij de basis van de samenwerking ligt in de wil om samen te werken, en niet in formele afspraken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Partijen willen samen vanuit een visie concrete doelen realiseren. Ze zijn er niet op uit om macht te krijgen over elkaar of om een ‘koek’ te verdelen, maar werken samen vanuit de overtuiging dat de kracht van het project schuilt in de gezamenlijkheid en dat op deze manier de kwaliteiten van mensen optimaal worden gebruikt en er daardoor mooie dingen kunnen worden bereikt.

De wereld van projectmanagement vraagt om nieuwe, aanvullende taal die aansluit bij deze ontwikkelingen in de samenleving en dit grotere belang van het omgaan met complexe samenwerkingsvraagstukken. Nodig is een taal die het samenwerkingsvraagstuk tussen veel partijen tot de centrale focus van het ontwikkeltraject maakt. Het boek dat Robertjan Uijl en Hans Licht hebben geschreven, past in die lijn en is daarmee een logische en passende stap in de ontwikkeling van het gedachtengoed over projectmanagement.

Het boek is geschreven vanuit de context van de publieke sector, maar ik denk dat de basis van het gedachtengoed ook bij projecten in bedrijven en zeker maatschappelijke organisaties van nut kan zijn. Ik raad dit boek dan ook van harte aan voor iedereen die geïnteresseerd is in de ontwikkeling van het vakgebied projectmanagement.

Jo Bos, auteur *Projectmatig Creëren* en *Programmatisch Creëren*