

AMIIIIII

05/06

project- en
procesmatig werken
het doel zoeken en het resultaat vinden

Martijn Jong
Raymond Maas
Wouter Visser
Chris Wigboldus

project- en procesmatig werken

het doel zoeken en het resultaat vinden

Martijn Jong
Raymond Maas
Wouter Visser
Chris Wigboldus

inhoud

1 Het resultaat vinden	4 - 19
Projectmatig werken	
2 Het doel zoeken	20 - 33
Procesmatig werken	
3 Leren de verbinding leggen	34 - 47
Project - en Procesmatig werken	



het resultaat vinden

projectmatig werken

Inleiding

Projectmanagement is een vak dat steeds dichterbij de kern van het primaire proces van veel organisaties komt te staan. Daar waar het eerder uitzondering was, alleen voor de echt bijzondere zaken zetten we een project op, lijken projecten nu steeds meer gemeengoed te worden. Deels omdat het gewoon 'gewoner' wordt om in projecten te werken en denken. Maar zeker ook omdat het primaire proces van veel organisaties steeds meer bestaat uit een opeenvolging van unieke prestaties. Dat vloeit deels voort uit de branche waarin organisaties zich bevinden. De bouw is immers al sinds jaar en dag een projectgedreven sector. Maar ook organisaties als de Rechtspraak of een provincie moeten steeds vaker unieke en eenmalige prestaties leveren.

Hoewel er veel aandacht is voor projecten en de projectaanpak valt op dat veel projecten:

- meer geld kosten dan vooraf geraamd,
- later worden opgeleverd dan gewenst, en/of
- tot andere resultaten leiden dan verwacht.

Met als resultaat dat projecten veelal gezien en beleefd worden als een mislukking. Dat kan te maken hebben met onze Nederlandse calvinistische inslag van het niet vieren van successen, maar zal zeker ook voortkomen uit de manier waarop projecten aangepakt worden.

Die aanpak kan worden gekenmerkt door 'het willen voorkomen dat zaken mislopen'. Met als hypothese dat zolang er niets misloopt, het project automatisch een succes wordt. Een gevaarlijke



hypothese. Immers, hoe meer inspanning je steekt in het voorkomen dat iets gebeurt, hoe groter de kans wordt dat je daar juist in terecht komt. Stel je maar eens voor dat je terugkomt van een welverdiende vakantie en als antwoord op de vraag of je een mooie vakantie hebt beleefd, zou antwoorden dat er geen vertraging was tijdens de vluchten, niets is gestolen en iedereen gezond is gebleven...

Sturen op het voorkomen van risico's leidt in projecten tot veel voorkomende fenomenen als:

- De sfeer wordt in de start gekenmerkt door rust en kalmte ('dit keer komt het wel goed, we hebben immers alle risico's op het vizier').
- Het contract of de overeenkomst wordt gaandeweg een steeds belangrijker onderwerp van gesprek (wie is verantwoordelijk voor wat en wat zegt ons contract daarover).
- Zolang er gesproken wordt over wie verantwoordelijk is voor wat, wordt het probleem dat is ontstaan niet opgelost – terwijl als de tijd verstrijkt het probleem veelal erger wordt.
- Gaandeweg wordt sturing met zachte beheersinstrumenten steeds belangrijker gevonden (we gaan de verwachtingen managen).
- Het voelt als dat de inspanning in projecten vooral aan het einde geleverd moet worden – de echte ingrepen en 'reparaties' vinden dan plaats.

Het sturen op succes blijft in projecten en in de projectaanpak onderbelicht. Om de sturing op het voorkomen van falen en het realiseren van succes meer in evenwicht te brengen, moeten we het standaard sturingsmodel uitbreiden. Met als doel een minstens zo krachtige sturing in projecten op succes te krijgen. Uitgangspunten daarbij zijn vragen als 'wanneer is dit project eigenlijk een succes',

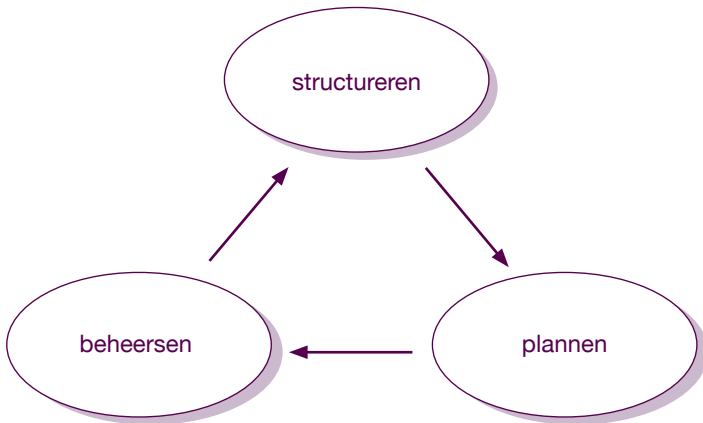
‘waarop beoordelen we dat’ en ‘wie bepaalt dat dan’. Zodat wanneer we dat weten, we de vragen kunnen beantwoorden als ‘hoe komen we daar?’ en ‘waar stuur je dan op?’.

In de zoektocht naar de antwoorden op deze vragen worden eerst de kernen van het traditionele projectmanagement weergegeven met als doel het fundament voor een gezonde projectmatige aanpak te schetsen. Immers, zonder een gezond fundament geen succesvol projectbouwwerk. Aan dit fundament wordt vervolgens het sturen op succes toegevoegd.

Het projectfundament

Over projectmatig werken zijn boeken vol geschreven. Het zou daarom te ambitieus zijn in dit korte essay een compleet projectfundament uiteen te zetten. Met al die literatuur, achtergronden en modellen in de boekenkast, roept dat wel de vraag op wat 'het minimale' is dat je als ordentelijk projectmanager moet doen. Deze vraag is het richtpunt.

Projectmatig werken bestaat uit drie kernactiviteiten die je vanaf de start en daarna bij voortduring moet blijven uitoefenen:



In elk project moet structuur worden aangebracht in wat er middels het project opgeleverd moet worden, wie daarvoor voor welk deel aan de lat staat en hoe een en ander met elkaar samenhangt. Dat stelt je in staat om met elkaar vooruit te kijken en te bepalen wat wanneer gereed moet zijn. Met als oogmerk dat dit plan ertoe

leidt, binnen de gestelde randvoorwaarden van tijd en geld, het project tot een goed einde te brengen. Om vervolgens de dynamiek in de projectrealiteit te relateren aan de oorspronkelijk opgestelde structuren en plannen, zodat het project beheerst naar de finish gebracht wordt. Zo beschreven zou je kunnen zeggen dat 'het beste project' het project is met de minste verrassingen.

Waar wordt een project dan op gestuurd? Of wanneer is een project in meer traditionele zin een succes? Het antwoord op deze vragen ligt verscholen in de beheersinstrumenten van een project: tijd, geld en kwaliteit.

Tijd

Of een project uiterlijk op de voor het project gestelde einddatum wordt opgeleverd.

Geld

Of een project binnen de daaraan gestelde grenzen aan wat het mag kosten wordt opgeleverd.

Kwaliteit

Of het resultaat dat het project oplevert voldoet aan de daaraan gestelde functionele en operationele eisen.

Twee andere veel genoemde beheersinstrumenten van projecten, informatie en organisatie, worden nu veelal ingeruild tegen tevredenheid. Tevredenheid van alle betrokkenen over het projectresultaat en de weg daar naar toe. Met andere woorden, wanneer het project wordt opgeleverd binnen tijd, geld en kwaliteit en de belangrijkste betrokkenen zijn tevreden met het project, dan wordt het project als een succes beschouwd.

Nu we weten wanneer een project in meer traditionele zin een succes is en wanneer niet, kunnen we onze aandacht richten op hoe we daar komen. Elk project heeft een start en een einde. Maar wat zou er achtereenvolgens moeten gebeuren om een project goed te laten starten en uit te voeren?

De (standaard) fasen waar elk project doorheen loopt zijn:

A Initiëring

Elk project ontstaat uit een probleem of een ambitie. In deze eerste fase heeft 'iemand' in de organisatie het idee of gevoel daar 'iets' mee te willen. Deze fase heeft als doel dit verder te concretiseren.

Resultaat:

- Een business case (eerste zicht op mogelijke opbrengsten van het project en mogelijke kosten – bij voorkeur uiteraard met een positief saldo).
- Het project mandaat (de opdracht dat een projectleider verder mag uitzoeken of het investeren in dit project zinvol is en wat dat gaat betekenen).

B Definiëring

Deze fase heeft als doel het waarom van het project (wat gaat dit de organisatie opleveren) en het resultaat (wat gaan we daarvoor maken) verder te expliciteren. Zodat het einde van het project (wat is er klaar als het klaar is) beter in beeld komt.

Resultaat:

De projectdefinitie. Met als belangrijkste paragrafen daarin: doel, resultaat, eisen en randvoorwaarden, project aanpak, projectorganisatie en risico's.

C Planning

Als duidelijk is wat er opgeleverd moet worden, kan worden bepaald hoe dat gerealiseerd gaat worden. Daarbij moet er aandacht zijn voor de projectopdeling (work break down – in welke onderdelen kan het project opgedeeld worden) en de projectfasering (wat moet er achtereenvolgens gebeuren – mijlpalen en activiteiten).

Resultaat:

De projectplanning. Een uitwerking, gebaseerd op de project-aanpak (hoe gaan we dit project in de kern doen) tot op het niveau dat duidelijk is wie wat wanneer gaat doen.

D Uitvoering

In deze fase gaat het project van start; ‘de eerste spade gaat in de grond’. Dat betekent dat zowel de projectdefinitie als de projectplanning up-to-date gehouden moet worden. Met als belangrijkste activiteiten het vastleggen van wijzigingen (ten opzichte van de projectdefinitie) en het rapporteren van de voortgang (ten opzichte van de planning).

Resultaat:

- voortgangsrapportages
- wijzigingsdocumentatie

E Afronding

Als het resultaat van het project is gerealiseerd moet er nog een aantal zaken gebeuren om het project goed af te ronden.

- 1 Het resultaat moet worden opgeleverd, inclusief alle relevante projectdocumentatie, zodat daar ‘een stempel’ van de opdrachtgever op zit.

- 2 Het resultaat moet worden overgedragen, zodat de gebruikers het in gebruik hebben genomen.
- 3 Het project moet worden geëvalueerd om daar van te leren voor volgende projecten.

Resultaat:

- opleveringsrapportages
- overdrachtsrapportages
- evaluatierapportages

Het volgen van deze fasen, zoals ook de wetenschap dat sturen op tijd, geld, kwaliteit en tevredenheid van belang is, maakt nog geen receptuur voor het bakken van een geweldige 'projectcake'. Dat vloeit in belangrijke mate voort uit hoe je aan deze fasen sturing en invulling geeft. Zonder daarin uitpuittend te zijn, hieronder in volgorde van de verschillende projectfasen, enige hulpgedachten.

- 1 Een project kan starten vanuit een probleem (waar lopen we in de organisatie tegen aan) of een ambitie (wat willen we realiseren). De dynamiek van het project is afhankelijk vanuit welke positie het project start. Zo zal het moeilijk(er) zijn snelheid te brengen in een ambitiegedreven project en zal het lastiger zijn de kop erbij te houden en het doel voor ogen te houden bij een probleemgedreven project.
- 2 De legitimatie van elk project rust op een positieve business case. Het moet dus duidelijk zijn (en blijven) dat het project meer oplevert dan dat het kost. Ook als dat niet direct in geld is uit te drukken. Een korte toelichting op de business case en vooral het positieve saldo daarvan is een belangrijk middel voor elke projectmanager om zijn project te kunnen (blijven) legitimeren.

- 3 Gaandeweg het project komt de focus te liggen op het opleveren van het projectresultaat. Dat drukt de aandacht voor de oorsprong van het project (het op te lossen probleem of de te realiseren ambitie) naar de achtergrond. Terwijl dat toch is waarom we het allemaal doen. Dan ligt de Betuweroute er, maar moeten we graven naar waarop we het succes van deze spoorlijn willen beoordelen. Aandacht behouden voor de voortgang in het realiseren van het oorspronkelijke doel blijft voortdurend van belang.
- 4 De projectorganisatie op het uitvoerende niveau (van projectleider ‘naar beneden’ richting het projectteam) is veelal voldoende goed georganiseerd. Dat stimuleert een soepele productie van achtereenvolgens op te leveren (tussen)producten. De projectorganisatie op het beslissingsniveau (van opdrachtgever ‘naar boven’ richting de organisatie, ketenpartners en gebruikers) is vaak minder goed georganiseerd. Dat brengt projecten in een stramien waarin de te nemen beslissingen achter lopen op de opgeleverde producten. Voor het organiseren van de projectorganisatie gericht op het nemen van de juiste beslissingen, met de juiste mensen, op de juiste tijd, staat de opdrachtgever aan de lat.
- 5 Een project is in de kern een aaneenschakeling van een aantal keuzes. Het proces om tot deze keuzes te komen met alle inhoudelijk en bestuurlijk betrokkenen is veelal een amorf proces. Dit proces kan aanzienlijk versneld worden door aan de start van het project één of meerdere start-ups te organiseren (met iedereen in een ‘hok’ om de belangrijkste keuzes over doel, resultaat en aanpak te maken). Zorg dat daar de belangrijkste betrokkenen aan deelnemen.
- 6 Plannen maken heeft als doel dat iedereen weet waarvoor hij of zij verantwoordelijk is én om duidelijkheid te creëren over wie

wat oppakt. Maar weten is iets anders dan willen. Met andere woorden, de wijze waarop het projectplan wordt gemaakt, kan gebruikt worden voor het stimuleren van de wil om het plan tot een succes te maken. Dat werkt met uitgangspunten zoals: dat mensen hun eigen plannen maken (vertel ons maar hoe je het gaat doen), dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor de relatie met de overige delen van het werk (afstemming van afhankelijkheden) en dat de projectmanager er eigenlijk alleen is als een laatste escalatiemogelijkheid. ‘People and rats come to love the things they suffered for.’

7 De toekomst is niet te voorspellen. Het zal dus altijd anders lopen dan in de projectdefinitie of de projectplanning is bedacht. Daarvoor dient wijzigingsmanagement en voortgangsrapportage. Het zichtbaar maken van de voortgang heeft naast een project-inhoudelijke functie, tevens een organisatiefunctie. Voor een project, omdat het een eenmalige prestatie is die eigenlijk wat ‘buiten’ de organisatie staat, is het van belang te laten zien dat je bestaat. Daarvoor dient voortgangsrapportage ook. ‘Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’ gaat in dit kader niet op.

8 Afronden doe je aan het einde van een project. Delen van die afronding kun je echter al oppakken aan het begin. Denk in dat kader aan de overdracht van het projectresultaat aan de gebruikers. Daar zou je niet mee moeten (willen) wachten tot het project in de afrondingsfase terecht komt, maar kun je beter direct vanaf de start meenemen. De vele klankbordgroepen (met vaak een onheldere status) die rondom projecten vanaf de start ontstaan, kunnen het tempo in het project breken. Hoe minder hoe beter, zou je kunnen zeggen. Een klankbordgroep voor de gebruikers vanaf de start kan echter zeer behulpzaam zijn.

Sturen op succes

Als je oplevert binnen de daaraan gestelde eisen van tijd, geld en kwaliteit en de belangrijkste betrokkenen tevreden zijn over het resultaat en de weg daar naar toe, dan kun je toch spreken over een succesvol project? Toch hoeft dat niet het geval te zijn. Immers, deze succescriteria richten zich met name op het moment van oplevering van het projectresultaat. Hebben we het resultaat gekregen dat we van het project verwachtten?

Maar dat is toch niet waar een project in essentie om draait? Die essentie ligt er meer in of de projectresultaten (opgeleverd binnen tijd en geld uiteraard) voor de organisatie en/of andere stakeholders doen wat zij moeten doen, of het oorspronkelijke probleem is weggenomen en/of de oorspronkelijke ambitie is gerealiseerd. Succes wordt in die zin ook bepaald door de vraag of de doelen van het project behaald zijn.

Als je een IT systeem implementeert om het primaire proces efficiënter te laten verlopen (tijd en geld te besparen), moet je niet alleen kijken of het IT systeem of applicatie binnen de scope is opgeleverd, maar vooral of het in de periode volgend op het project de gewenste bijdrage aan de efficiëntie levert.

De traditionele stuurinstrumenten van de projectmanagement aanpak geven het project en het projectteam een korte termijn perspectief. Terwijl het succes van het project vaak meer omvat dan het opgeleverde projectresultaat op zichzelf. Zo werd het Operahouse in Sydney bij oplevering als een grote mislukking

gezien (te duur en te laat), terwijl het nu te boek staat als een zeer succesvol project (daarvoor komen drommen mensen speciaal naar Sydney). Dat vraagt van een projectmanager en zijn team dat zij hun aanpak ook op de doelen van het project (blijven) concentreren. Zij moeten zich vanaf de start en gaandeweg het project blijven openstellen voor de vraag wanneer het project een succes is en kan worden en wanneer niet. En daar de projectaanpak mede op te richten.

De essentie van de beoordeling of een project een succes is, betreft:

- A Meer mensen dan alleen de direct bij het project betrokkenen (opdrachtgever, projectmanager en team). Daarbij moet ook gedacht worden aan gebruikers, leveranciers, ketenpartners, klanten, politiek en maatschappij.
- B Een langere termijn dan direct bij oplevering; in de kern gaat het erom of het doel van het project wordt gerealiseerd.

Het sturingsmodel om van projecten een succes te maken, betekent voor een projectteam:

- Van buiten naar binnen redeneren. Uitgangspunt daarbij is dat de stakeholders rondom het project bepalen of het project een succes is of niet. De vraag ‘wanneer vind je het project een succes?’ moet dus vanaf de start aan alle stakeholders worden gesteld. Dat geeft input om met elkaar de belangrijkste succescriteria te bepalen.
- Succescriteria (waar beoordelen we met elkaar het succes van het project op) doorvertalen naar succesfactoren. Deze

factoren vormen de kern waarop het projectteam stuurt om naar succes toe te werken. Dat maakt het succesvol afronden van een project geen toeval meer, maar een doel waar je naar toestuurt.

- Schieten op een bewegend doel. Net als risico's zijn ook succescriteria dynamisch. Het voortschrijdend inzicht maakt duidelijk(er) wat je van een project wel/niet kunt verwachten. En dat heeft invloed op wanneer het project als succes wordt beschouwd en wanneer niet. Blijf dus ook gaandeweg het project in gesprek met de projectomgeving.

Het projectteam van het eerste alliantie(achtige) contract van Rijkswaterstaat vroeg zich af wat de succescriteria voor hun project konden zijn. Als één van de belangrijkste criteria voor succes rolde uit de bespreking; 'als alle betrokken partijen (Rijkswaterstaat en de betrokken marktpartijen) een dergelijke contractvorm nog een keer zouden willen hanteren – we gaan zo'n alliantie nog eens opzetten'. Dat stelde het project in een ander daglicht. Nu ging het niet alleen meer om het binnen het contract realiseren van een stuk asfalt inclusief kunstwerken, maar ook om middels dit project duidelijk te maken wat de voor- en nadelen van een dergelijke contractvorm zijn ten opzichte van andere mogelijke contractvormen. Investeren in het vastleggen van een leergeschiedenis en het beschrijven van hoe het was gelopen in bepaalde situaties ten opzichte van hoe dat had kunnen zijn met andere contractvormen, werden belangrijke succesfactoren en bijproducten van het project.

Terug naar het projectmatig werken. Sturen op tijd, geld, kwaliteit en op tevreden stakeholders zijn dus belangrijke en essentiële voorwaarden om succesvol een project te managen. Als dat op een goed gestructureerde, planmatige en beheerste

wijze wordt vormgegeven, biedt dat een stevig fundament voor elk project. Sturen op succes is niet goed mogelijk als je 'je projectmatige zaakjes niet op orde hebt'. Maar dat wil niet zeggen dat projectsucces dan automatisch volgt. Daarvoor is net een stapje extra nodig.



het doel zoeken

procesmatig werken

vr 31 okt 2008

Wie stopt Ella de Zwijger?

wo 05 nov

Vogelaar zwaar onder vuur

ma 9 nov

Vogelaar: ‘tobberig verhaal’ Bos over integratie

do 13 nov 2008

Vogelaar stapt op

Een greep uit de vele krantenkoppen die de kranten vulden ten tijde van het gedwongen aftreden van Minister Vogelaar. Een karakteristiek voorbeeld waarbij de samenwerking tussen de sleutelspelers Minister Vogelaar, partijleider Bos en fractievoorzitter Ploumen zodanig onder druk kwam te staan dat één van de partijen uiteindelijk het veld moest ruimen.

Samen werken aan een resultaat of een ambitie vraagt samenwerken. Soms doen we dat met veel succes en is de samenwerking een uitdaging. Soms gaat het uitermate stroef, ontstaat een gebrek aan vertrouwen en loopt het uit op een fiasco. Vast staat dat we om succesvol te zijn anderen nodig hebben, want in de huidige maatschappij werkt (bijna) niemand meer alleen.

In het (projecten) werk zijn partijen soms onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dan is afscheid nemen als het even lastig wordt geen optie meer. In die situatie acteer en reageer je vanuit de bril van de projectmanager fundamenteel anders dan wanneer je de bril opzet van de procesmanager.

21

De projectmanager stuurt op structuur en beheersing. De uitgangspunten van een projectmanager zijn:

- De wereld is voorspelbaar, planbaar en moet overzichtelijk zijn.
- Sturen op tijd en deadlines is van belang.
- Het project is afgebakend en gefaseerd met duidelijke mijlpalen.

Succesfactoren voor de projectmanager zijn oplevering van het resultaat binnen tijd en geld.

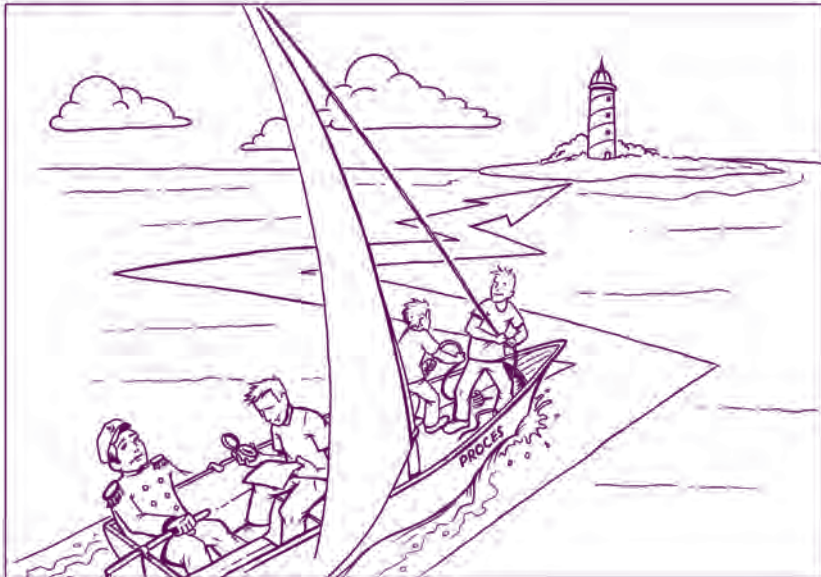
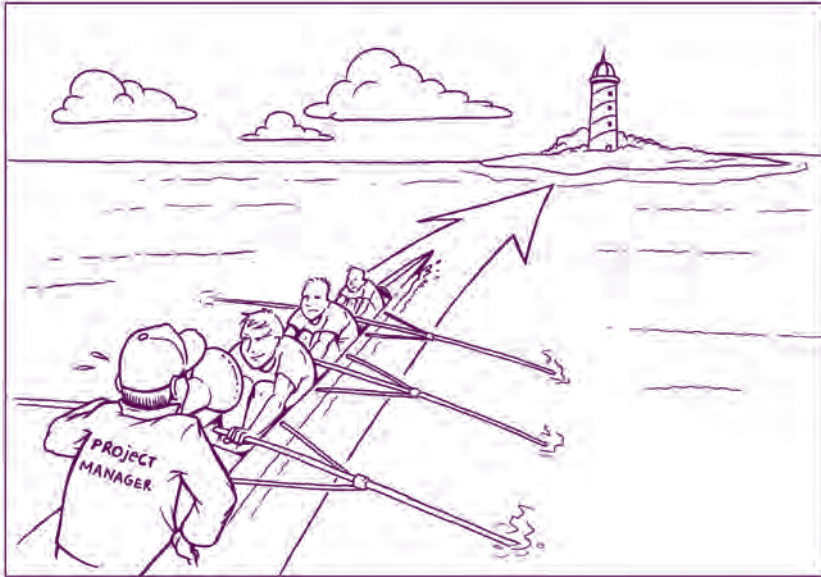
De procesmanager stuurt op experimenteren en beleven. De uitgangspunten van een procesmanager zijn:

- De wereld is onvoorspelbaar, chaotisch en steeds in beweging.
- Sturen op verbinding, samenwerken en ontwikkeling.
- Tijd is irrelevant, want het proces is te beïnvloeden, maar niet te beheersen.

Succesfactor voor de procesmanager is een goed samenspel dat leidt tot resultaat.

In de situatie van Vogelaar zou Bos met de bril van projectmanager op, er met name op sturen het 'wonen beleid' te structureren, mijlpalen te definiëren en een duidelijk tijdspad af te spreken. Zodat de PvdA succes heeft op deze post.

Als procesmanager zou Bos zich vooral richten op de samenwerking tussen Vogelaar, Bos en Ploumen. Dan zouden signalen dat de samenwerking stroef verloopt (discussie, irritatie, verwijt, etc.) centraal gesteld worden met als doel de samenwerking vooruit te brengen. Zo heeft de PvdA succes op deze post.



Een procesmanager die stuurt op de samenwerking en interactie handelt vanuit een andere invalshoek dan de projectmanager die stuurt op tijd en beheersing. Hierin schuilt een dilemma dat nauwelijks verenigbaar lijkt, maar waar vrijwel elke (project)manager in het dagelijkse werk mee te maken krijgt. Sturen op resultaat, terwijl je samenwerkt met en afhankelijk bent van andere partijen!

Dat vraagt om de samenwerking vooruit te helpen en dat je de inhoud en de beheersing (even) los kunt laten. De aanpak, structuur en planning is tijdelijk minder belangrijk. Je richt de aandacht op het beïnvloeden van het proces, ofwel de samenwerking en interactie tussen partijen in het project. Altijd geldt dat een heldere structuur, inhoud en organisatie belangrijke voorwaarden zijn voor succes. Met andere woorden, oog voor professioneel projectmanagement is één van de peilers voor succes. Anderzijds is het even zo belangrijk, zo niet belangrijker om op de juiste momenten te investeren in de samenwerking en de kracht van de verbinding tussen partijen. Dat valt niet te plannen, noch te beheersen. Daarin ben je veel meer bezig met het beïnvloeden van het samenspel met en tussen spelers om je heen. Zie het als het verliefd worden op je partner. Dat kun je ook niet afdwingen en wordt door de meeste mensen dan ook niet gezien als 'project', maar als 'proces'.

De kunst is op de juiste momenten te kunnen switchen tussen oog hebben voor de *beheersing* in het project en oog hebben voor de *beïnvloeding* van de spelers in het project, als basis voor succes.

Achtergrond

Zou het niet fantastisch zijn in een organisatie te werken waarin eenieder dezelfde taal spreekt. Een taal waarmee effectief communiceren met collega's en klanten mogelijk wordt. Een taal waarmee de samenwerking met en tussen mensen effectief gestimuleerd wordt.

Iedere persoon is verschillend, heeft andere behoeften, wensen en verwachtingen. Dat maakt ons uniek en daar ligt een enorme kracht en creativiteit in verscholen. Van wrijving komt tenslotte glans. Het zijn dus de verschillen die bepalend zijn voor de mate van succes in het werk en in projecten.

Toch veroorzaken die verschillen nu juist ook veel ellende in de samenwerking. Onze kijk op gebeurtenissen en anderen wordt gekleurd door onze innerlijke overtuigingen. Dezelfde persoon die voor de één een held is, kan voor de ander geen goed doen. Een aanpak die voor de één goed werkt, wordt door de ander finaal afgeschoten. Hoe kan wat goed is voor de één, verkeerd zijn voor een ander?

Filosoof Carl G. Jung heeft ontdekt dat ieder mens een ander perspectief op dezelfde situatie heeft. We nemen dus op verschillende manieren waar, afhankelijk van onze achtergrond en overtuigingen. Zo kan het zijn dat twee mensen naar hetzelfde kunnen kijken, het niet met elkaar eens zijn en toch allebei gelijk hebben. Dat vraagt dat we onszelf goed kennen of leren kennen om inzicht te krijgen in anderen.

Het voorgaande levert een aantal uitgangspunten op die van invloed zijn op de kwaliteit van de samenwerking. Om effectief procesmatig te handelen moeten we ons ervan bewust zijn dat:

- We allemaal onze eigen kijk op de wereld hebben (perceptie) en dus dezelfde ‘realiteit’ op een andere manier waarnemen.
- We een natuurlijk onvermogen hebben om elkaar goed te kunnen begrijpen, zonder verkeerde intentie of kwade opzet.
- We geneigd zijn snel aannames te doen die ons gedrag en handelen bepalen maar niet berusten op de feiten.
- We allemaal handelen vanuit belangen die niet altijd even duidelijk zijn voor anderen maar wel invloed hebben op de samenwerking.

De impact van perceptie

Ieder mens is verschillend. Dat maakt ons kleurrijk maar is vaak ook aanleiding voor een negatieve spiraal in de samenwerking. Onze kijk op de wereld wordt bepaald door onze opvoeding, vriendenkring, cultuur en kernwaarden van de organisatie waar we voor werken. Door onze verschillende achtergrond nemen wij de realiteit op verschillende manieren waar. We zijn in staat naar hetzelfde te kijken, maar iets geheel anders waar te nemen. Die gekleurde bril, de innerlijke overtuigingen die soms zijn verworpen tot vooroordelen geven veelal aanleiding tot een neerwaartse spiraal in de samenwerking. We zijn gewend te denken in termen van winst of verlies, terwijl de kern van perceptie is dat twee mensen iets totaal verschillend kunnen waarnemen en toch gelijk kunnen hebben! Ter illustratie een aantal reacties van lezers op het vertrek van Minister Vogelaar.

Lezerspanel

'Het is 'n schande: weer politiek in de achterkamertjes'

„Het is een schande en typerend voor de PvdA hoe men met de eigen mensen omgaat/beschadigt. De opvolger was allang bekend. De door de PvdA zogenaamde verfoelde achterkamertjespolitiek doet hier weer opgang. Fractieleider Harter en andere partijprominenten moeten voorlopig maar niet in de spiegel kijken.“



Dirk Krikke,
Zwijndrecht.

'Doortastend en vooral goed voorbereid'

„Het vertrek van mevrouw Vogelaar is een opluchting. Ik kan me nauwelijks voorstellen dat ze in zichzelf bleef geloven. Wouter Bos handelde doortastend en vooral goed voorbereid. De opvolger had Den Haag al in zijn tomtom gezet. En nu: de probleem-burgers realistisch naar school, werkplaats of naar huis leiden.“



Henk Jan Habermehl,
Alphen aan den Rijn.

'Een heel goede beslissing van Wouter Bos'

„Een heel goede beslissing van Wouter Bos. Hij had, gezien de misleunen van minister Vogelaar, al veel eerder een maatregel moeten nemen. De schade toegebracht aan het kabinetsbeleid is zo evident dat haar eigen partij het vertrouwen in haar heeft opgezegd. Hopelijk blijkt Van der Laan wel de gewenste kwaliteiten te hebben.“



P.L. Buesink,
Lemmer.

'Van der Laan is meer te buigen in Bos' richting'

„Zoals in het verhaal van de vos en de kraai, zo roemde Wouter Bos minister Vogelaar om haar daadkracht en prachtige ideeën. Op het juiste moment laat hij haar echter hard vallen en grijpt hij zijn kans Vogelaar te vervangen door iemand met minder uitgesproken ideeën. Van der Laan, die meer is te buigen in zijn eigen richting.“



Munish Ramial,
Rotterdam.

Stel deze personen moeten een project tot een succes maken. Dat kan spannend worden, want eenieder heeft een eigen kijk op de realiteit. Dat vraagt dat we die realiteit van elkaar willen (ver)kennen. Daarmee investeren we in de samenwerking. Want naast het ontdekken van de verschillen, ontdekken we ook de overeenkomsten die partijen gezamenlijk bindt. De kans op het verkennen van de overeenkomsten, wordt vaak verkleind wanneer de samenwerking onder druk komt te staan. Dan worden de ogenschijnlijke verschillen opgeblazen die de afstand tussen partijen vergroten. De opgave die partijen hebben, wanneer de samenwerking en interactie in een neerwaartse spiraal zit, is om ondanks de verschillen van inzicht samen de waarheid in het project te bepalen. Maar hoe doe je dat?

Het speelveld van de procesmanager

Als procesmanager heb je oog voor de samenwerking binnen het (projecten)werk. Je zet in tegenstelling tot de projectmanager niet de inhoud en beheersing voorop, maar bent bezig met de kwaliteit van de samenwerking en de verbinding tussen partijen. De procesmanager als hoeder van het samenspel.

De kwaliteit van de samenwerking wordt beoordeeld door te letten op signalen in het proces:

- Worden irritaties uitgesproken of worden ze met de mantel der liefde bedekt.
- Wordt er in de wandelgangen gesproken ‘over’ of juist gesproken ‘met’ sleutelspelers.
- Is er fysiek afstand tot elkaar en wordt gehandeld op basis van eenzijdige communicatie.
- ...

Stel, je herkent deze signalen ook in jouw (projecten)werk. Wat kun je dan doen? Want het dilemma dat deadlines gehaald moeten worden speelt natuurlijk nog steeds een rol. Toch is het aan te raden de behoefte om te beheersen en te structureren in deze situatie tijdelijk los te laten en aandacht te besteden aan de kwaliteit van de samenwerking.

Een aantal regels van effectief procesmatig gedrag

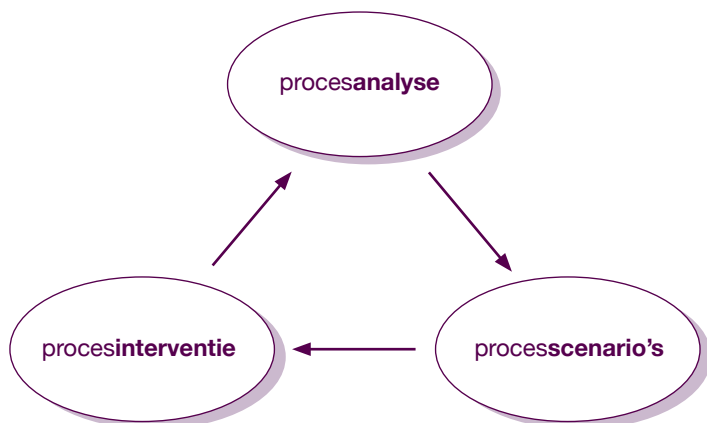
Als procesmanager wil je inzicht krijgen in wat er speelt in de samenwerking in jouw project. Zodat je in staat bent de samenwerking te beïnvloeden om het project weer vlot te trekken.

Om te kunnen bepalen of je nu iets moet doen of moet laten, vraag je jezelf telkens af:

- Wat is het belang van de situatie? Niet elke situatie vraagt je aandacht. Enkel die situaties die er voor jou echt toe doen zijn de moeite van het beïnvloeden waard!
- Ben ik nieuwsgierig aan het zoeken naar de achtergronden? We zijn van nature snel geneigd oordelen te vormen en gekleurd te kijken naar een situatie (met onze eigen perceptie).
- Ben ik mij bewust van eigen aannames en hypothesen die in de weg kunnen staan om een goed beeld te vormen van wat er nu eigenlijk aan de hand is?

De aanpak van een procesmanager

Hoe kun je nu sturen op de kwaliteit van de samenwerking in een project waarin je naar een succesvol resultaat wilt werken, maar waar je merkt dat het samenspel in de weg staat om succesvol te zijn? Het onderstaande procesmanagement model kan helpen om richting te geven aan je invloed op de kwaliteit van het samenspel.



De procesanalyse

In de procesanalyse wil je zicht krijgen op de hoofdvraag ‘wat is er aan de hand en waar zou het vandaan kunnen komen’? Kijk als een ‘buitenstaander’ van een afstand naar je project. Dat kan helpen om je eigen aannames en hypothesen nog eens onder de loep te nemen. Van nature zijn we geneigd door een gekleurde bril te kijken en hebben we soms onze conclusies al getrokken over de samenwerking met andere partijen. De procesanalyse is bedoeld om zicht te krijgen op wat er in de samenwerking nu feitelijk speelt. Je stelt jezelf de vraag:

- Wie zijn de sleutelspelers in deze situatie?
(Wie zijn de belangrijke spelers die bepalend zijn voor de samenwerking?)
- Hoe gedragen zij zich?
(Zijn er denkgewoonten en - patronen te ontdekken die het gedrag verklaren?)
- Wat zijn de belangen van de sleutelspelers?
(Wat is de drijfveer voor partijen die bepalend is voor het gedrag?)

Uitkomst van de analysestap (wat is er feitelijk aan de hand?) levert je een beeld op van de achtergrond die geleid heeft tot een neerwaartse spiraal in de samenwerking. Een beeld dat zo *min mogelijk gekleurd is door eigen perceptie of aannames*, met als doel een patroon te ontdekken dat aanleiding geeft tot verstoring van de samenwerking.

Het processcenario

Bij deze tweede stap ben je als scenarioschrijver vooral aan het fantaseren hoe de situatie die je geanalyseerd hebt zich zou kunnen gaan ontwikkelen.

Je wilt een idee krijgen van:

- Wat een waarschijnlijk scenario gaat zijn wanneer niemand iets doet om de samenwerking te beïnvloeden.
- Hoe het voor jou wenselijke scenario voor de samenwerking eruit ziet. Het wenselijke scenario is een droomsenario waarin je als procesmanager maximale invloed hebt.
- Welke andere mogelijke scenario's er denkbaar zijn. Deze mogelijke scenario's geven je een richting hoe de situatie zich ook zou kunnen gaan ontwikkelen.

Hoe beter je in staat bent in scenario's te fantaseren, des te meer je een idee hebt van wat er zou kunnen gebeuren. Dat geeft ook input voor wat je uiteindelijk kunt doen om de samenwerking te beïnvloeden. Door te fantaseren en in scenario's te denken, vergroot je (on)bewust je bagage om uiteindelijk een interventie te plegen.

Aan jou om te bepalen welke ontwikkeling in de samenwerking je op gang wilt brengen. Dat vraagt denken in termen van een omslag die je wilt bereiken om die samenwerking weer op gang te brengen. Voorbeelden van een omslag zijn:

- Van praten over daar en toen...naar praten over hier en nu.
- Van ieder heeft zijn eigen waarheid...naar ieder heeft een stukje van de waarheid.

Die ontwikkeling in gang zetten vraagt om dingen te doen (of juist te laten). Dat noemen we het plegen van interventies. Als procesmanager pleeg je interventies (gerichte acties) om een ontwikkeling in de samenwerking in gang te zetten.

De procesinterventie

Op basis van de procesanalyse en na de processcenario's komen we toe aan het zichtbare werk. Het plegen van (een serie van) procesinterventies om ontwikkeling in de samenwerking op gang te brengen. Er zijn oneindig veel interventies te bedenken. Dat hangt af van de situatie die je wilt beïnvloeden en de ontwikkeling die je in gang wilt zetten (welke interventie is passend?), maar is ook afhankelijk van de persoon die jij bent (wat past eigenlijk bij mij?). Een interventie is soms subtiel, soms prominent zichtbaar en soms gewaagd. Altijd is een interventie gericht op ontwikkeling in de samenwerking. Wat het effect is van een interventie is pas zichtbaar als de interventie is gepleegd.

Procesmanagement verdient dan ook blijvend aandacht. Na afloop van elke interventie is er gelegenheid om het effect ervan te toetsen. Middels een korte analyse kun je aan de hand van scenariodenken een volgende interventie voorbereiden. Net zolang tot een gewenste ontwikkeling, die je voor ogen stond, in gang is gezet. In veel projecten is de inhoud, het resultaat en uiteindelijke succes afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking. Dat betekent dat de wereld van een project en procesmanager onlosmakelijk met elkaar verbonden is, ondanks de ogenschijnlijke onverenigbaarheid. Investeren in de samenwerking, in de wetenschap het te kunnen beïnvloeden, zonder het te kunnen beheersen. Beïnvloeden van de samenwerking is werken aan vertrouwen en commitment in het project. Ontastbaar en ondefinieerbaar maar cruciaal voor het succes in projecten.

In de wereld van de procesmanager stuur je op het samenspel, wat niet te vangen is in tijd. Daarbij is het uitgangspunt dat goed

samenspel de voorspelbaarheid en voortgang in het project en daarmee ook de beheersbaarheid vergroot. Het is dus ook niet een 'of – of' situatie waarin je kiest voor project- of procesmanagement, maar een 'en – en' situatie waarin je tussen de rollen switcht naar gelang de ontwikkeling daar om vraagt.



leren de verbinding leggen

project- en procesmatig werken

Inleiding

Stel, je bent een ambitieuze, leergierige projectmanager. Je wilt met je project een verschil maken. Je wilt een goed (liefst innovatief) product afleveren en dat je klant tevreden is. Je wilt ervoor zorgen dat je teamleden iets opsteken tijdens dit project, dat er ruimte is voor creativiteit en dat hun werk gewaardeerd wordt. Met dit project (en andere projecten waar je aan meewerkt) zou je ook graag een positieve impact willen hebben op jouw organisatie. Eindelijk eens voor elkaar krijgen dat er meer wordt geleerd van die prachtige fouten die binnen jouw organisatie regelmatig worden gemaakt. En goh, je wilt ergens maatschappelijk ook nog wel een mooie en duurzame bijdrage leveren. Tja, je bent een ambitieuze projectmanager. Hoe ambitieus je ook bent en wat voor project je ook leidt, je gaat altijd te maken krijgen met de spanning die bestaat tussen 'het project' en 'het proces'. Het sturen op 'het resultaat' en het sturen op 'de ontwikkeling'.

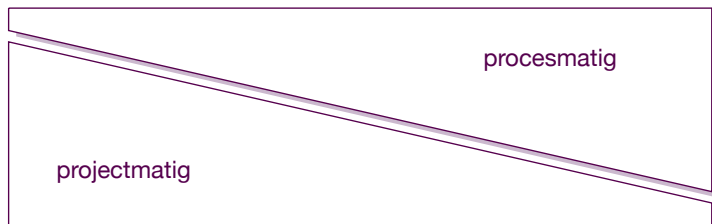
Mooi, die twee (projectmatige en procesmatige) modellen, theorieën, brillen waarmee je naar het werk kunt kijken. Maar nu even naar de praktijk...

In het echt zijn beiden natuurlijk verbonden. Beide 'brillen' geven goede handvatten, maar wanneer zet je nou welke op? Of hoe zet je ze over elkaar heen? Sturen in projecten gaat verder dan het opstellen van een mooie planning en die regelmatig e-mailen naar alle betrokkenen. Het is een complex spel met mensen, percepties, pretenties en verwachtingen. Je ervaart de druk vanuit het team, de interne organisatie, de klant, de gebruikers en de bredere omgeving.

Het is een voortdurende zoektocht naar:

- Waar leg ik het accent? Waar is mijn volgende interventie op gericht?
- Wat moet ik/moeten wij toevoegen?
- Wat vraagt het project en de opgave nu?

Eigenlijk gaat het om het volgende plaatje:



Het is dus 'en – en' niet 'of – of'. Het gaat om wanneer leg je het accent op 'het project' en wanneer leg je het accent op 'het proces'. Oftewel wanneer stuur je vooral op het resultaat en wanneer stuur je vooral op de ontwikkeling. Het gaat dan om: hoe zorg je ervoor dat je de juiste balans vindt tussen beiden?, hoe stuur je op het resultaat zonder het proces uit het oog te verliezen? of, hoe stimuleer je de ontwikkeling en zorg je er tegelijk voor dat er iets uit komt dat het project (of een volgend project) ten goede komt. Lastige vragen. Lastige antwoorden, misschien is er zelfs wel geen antwoord op te geven. Het is namelijk een persoonlijk vraagstuk. De balans vinden en de verbinding tussen project en proces leggen, is iets wat je moet leren. Je moet het gaan zien als een onderdeel van je rol als projectleider/medewerker om die verbinding te leggen. Het hoort bij je eigen ontwikkeling.

Je hebt een deadline te halen!! Haal hem van die klus af voordat er nog meer mis gaat!

Nee!
Laat hem zelf met oplossingen komen!
DIT is een belangrijk leermoment!



Leren in projecten

Projecten lopen vaak uit de planning en zijn uiteindelijk duurder dan vooraf begroot. Aan de ene kant is het bijna onmogelijk om goed de toekomst te voorspellen en ervoor te zorgen dat planning en budget realistisch zijn. Aan de andere kant zijn budgetten en deadlines het resultaat van een onderhandelingsproces tussen projectteam, opdrachtgever en andere betrokkenen. Het is dan vaak makkelijker om achteraf extra tijd of geld op te eisen, dan op voorhand verantwoording af te leggen voor een planning die te ruim lijkt. En toch kunnen die projecten achteraf heel succesvol zijn, zoals het voorbeeld van het Operahouse in Sydney.

De projectsituatie zou een ideale omgeving moeten zijn om te leren: je werkt met een team ergens aan, je levert iets op en dan ben je klaar. Dat zou een heel mooi moment kunnen zijn om met elkaar belangrijke lessen te trekken. Maar je ziet vaak gebeuren dat in een soort 'oplever-euforie' het heel lastig is om goed terug te kijken. Het resultaat blijft hangen, het proces van hoe dat resultaat er gekomen is wordt snel weer vergeten. Een bijkomend fenomeen is dat bij de oplevering het projectteam vaak al opgeheven is en dat de andere betrokkenen vertrokken zijn. Dat maakt het goed met elkaar stilstaan om lessen uit te wisselen erg lastig.

Een individu leert door moeite te doen om zijn eigen kennis en ervaring op te bouwen. Hij leert door informatie (waarnemingen) uit zijn omgeving te interpreteren, te structureren en te combineren met zijn eigen mentale model van de werkelijkheid. De wereld om hem heen daagt hem uit met nieuwe ervaringen, gebeurtenissen, beelden en gedachten die zijn mentale model en interpretatie van de wereld aanscherpen. Daarnaast heeft zijn sociale netwerk een

cruciale rol in zijn ontwikkeling. Mensen leren door samen kennis op te bouwen (te construeren) en door samen ervaring op te doen (leren van elkaar en leren door te doen).

Wanneer het gaat om leren in organisaties dan onderscheiden we daarin drie niveaus:

1 Het individu

Als individu leer je bijvoorbeeld een nieuwe vaardigheid of techniek. Je verdiept een bepaalde competentie. Of je gaat bewust aan de slag met hoe je naar je eigen rol kijkt en daar invulling aan geeft.


2 Het team

In een team leer je hoe je met elkaar sneller (met dezelfde kwaliteit) een bepaald resultaat neerzet, kom je van elkaar te weten wie welke inhoudelijke expertise of kwaliteiten bezit en leer je van elkaar om beter te leren.

3 De organisatie

Een organisatie leert wanneer de medewerkers zich nieuw gedrag hebben eigen gemaakt of als bepaalde werkprocessen zijn verbeterd. Ook kan er een gezamenlijk inzicht komen gericht op het creëren van de juiste condities voor het leren.

Met het werken in projecten kom je in aanraking met al deze leerniveaus. Je loopt tegen persoonlijke worstelingen aan. In je (project)team maak je mooie en moeilijke momenten mee. Voor het organisatieleren zijn vaak meerdere projecten nodig. Een project is meestal gericht op de korte termijn, het organisatieleren is een meer lange termijn ontwikkeling. Met meerdere parallelle en



opeenvolgende projecten wordt het mogelijk om impact te hebben op de organisatie. In dit hoofdstuk richten we ons vooral op het individu die als projectleider of medewerker in projecten zijn werk doet en daar van leert. Vooral het eerste niveau dus.

Enkele interessante achtergronden

In de literatuur zijn enkele interessante achtergronden te vinden die relevant zijn voor 'het leggen van de verbinding'. Leren in organisaties en projecten is een thema waarover veel wordt onderzocht en beschreven.

De invulling van je eigen rol ontwikkelen. (G. Dall'Alba, 2006)

Als je kijkt naar de professionele ontwikkeling dan wordt er vooral gekeken naar vaardigheden en competenties die je moet ontwikkelen om van junior naar senior door te groeien. Dit kritische onderzoek voegt daar een dimensie aan toe: de visie op en de invulling van je eigen rol in je werk moet je ook ontwikkelen. De manier waarop je naar je eigen rol kijkt is bepalend voor hoe je hem invult. Het is dus belangrijk om daar ook tijdens je carrière bewust mee bezig te zijn.

Werk aan je uitdaging! (D.D. Ofman, 1992)

In dit boek wordt de krachtige gedachte beschreven van de kernkwadranten. Ieder individu bezit een aantal kwaliteiten (waar hij van nature goed in is, en vooral moet blijven inzetten). Achter die kwaliteiten schuilt een valkuil (dat is het 'teveel' inzetten van een kwaliteit, dit moet je proberen minder te doen). Je kunt de juiste balans vinden, en voorkomen dat je in je valkuil stapt door aan je uitdaging bewust te werken (het positief tegenovergestelde van de valkuil, dit mag je wat meer doen).

Het uitlokken van toeval! (M. Lewis, 2002)

Verschillende type projecten vragen om een verschillende aanpak en een passende projectmanagement stijl. Voor (innovatieve) projecten, waar iets moet worden ontworpen/gemaakt/ontwikkeld

zou je volgens dit onderzoek als projectleider moeten zoeken naar de balans tussen structureren (op hoofdlijnen plannen, controleren) en ruimte laten voor improvisatie (creativiteit, toeval).

Feedback en veiligheid. (A. Edmondson, 1999)

Om in een team goed te kunnen leren is het essentieel dat teamleden zich veilig voelen (psychological safety). Ideeën worden serieus genomen en fouten maken mag. Daarnaast is een essentieel element van het leerproces het geven en ontvangen van feedback (inhoudelijk en op houding/gedrag).

Gebrek aan lering. (P. Storm en C. Savelsberg)

Een mogelijke factor die vaak over het hoofd gezien wordt, wanneer er wordt gekeken naar de belangrijkste redenen waarom een project is mislukt, is het gebrek aan lering tijdens dat project.

AMI heeft veel ervaring met het opstarten en begeleiden van leerprocessen binnen projecten en organisaties. Met dit hoofdstuk willen we je helpen met het formuleren van scherpe en haalbare individuele leerdoelen. Dit verbinden we aan je eigen project. Aan de hand van een concrete invuloefening willen we je uitdagen om in je eigen praktijk te experimenteren met 'het leggen van de verbinding tussen het project en het proces'.

Welke leervragen neem je tijdens je project mee?

Er wordt veel gesproken over het leren *van* projecten. ‘Hoe kunnen we na afloop *van* een project onze lessen goed vastleggen?’, is een vraag die binnen veel organisaties speelt. Een minstens zo belangrijke vraag is ‘hoe kunnen we er voor zorgen dat we *tijdens* onze projecten leren’. Dat impliceert een doorlopend leerproces. Daar kun je leerdoelen aan verbinden en kun je gedurende het project op monitoren en bijsturen. Stel dus (samen met je team) bij aanvang van een project vast wat de leervragen zijn en hoe je/jullie daar tijdens het project aan gaat/gaan werken.

We willen het leren leggen van de verbinding tussen projectmatig en procesmatig werken tijdens de projecten stimuleren. Om goed en bewust te bepalen waar je het accent op gaat leggen heb je de volgende informatie nodig:

- Het project : Wat heeft het project *nu* nodig?
- IK : Wat is mijn uitdaging daarin? Wat wil *ik* (als bv. projectleider) leren tijdens dit project?

Het project

Je project en de huidige stand van zaken binnen je project zijn bepalend voor je volgende stap. Sta goed stil bij wat er aan de hand is. Kijk goed naar de beheersinstrumenten, de succesfactoren en naar het gedrag (patronen) dat je binnen je team ziet.

IK

Jij bent natuurlijk onderdeel van de situatie waarin je bent beland. Het is belangrijk je te realiseren welke bijdrage je daarin hebt

gehad. En welke kwaliteiten en uitdagingen je in kunt zetten om een goede vervolgstap te zetten.

Leren door doen

Wij geloven in het belang van leren door doen. Je onthoudt veel meer van doen wat je je hebt voorgenomen, dan van het lezen van een boekje. Met de volgende invuloefening willen we je helpen met opstellen van een aantal leervragen die op dit moment voor jou en het project waar je nu deel van uitmaakt, van belang zijn. Je eigen leerproces kun je verder stimuleren door:

- Stap voor stap te werk te gaan.
- Veel te experimenteren in je eigen praktijk (fouten maken mag).
- Succes(jes) bewust te ervaren en te zoeken naar energie.
- Feedback te geven en te vragen aan je collega's.

Invuloefening (het project)

Voor een origineel exemplaar kunt u een e-mail sturen naar info@ami-consultancy.com

Voor welke opgaven staan we nu in mijn project?	
Hebben die vooral te maken met (maximaal 2 aanvinken):	
het project	het proces
<input type="checkbox"/> inhoud <input type="checkbox"/> aanpak en procedure <input type="checkbox"/> resultaat <input type="checkbox"/> tijd, geld, kwaliteit	<input type="checkbox"/> samenwerking en relatie <input type="checkbox"/> gevoel <input type="checkbox"/> ontwikkeling <input type="checkbox"/> leren
Waarom hikken we tegen deze opgaven aan?	
Waarom lossen ze niet vanzelf op?	
Wie kan/moet hier iets aan doen?	
Heb ik een vergelijkbare situatie al eerder meegemaakt? Hoe heb ik dat toen aangepakt? Hoe verliep dat?	
Hebben collega's zoiets al eens meegemaakt? Wat zeggen zij hier over?	

Invuloefening (IK)

Voor een origineel exemplaar kunt u een e-mail sturen naar info@ami-consultancy.com

Waar stuur ik van nature meer op in projecten?																																																		
strategisch	<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>10</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td></td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td><td></td></tr></table> <p>operationeel</p> <p>(lange termijn, gericht op groei en innovatie) (korte termijn, gericht op resultaat en efficiëntie)</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																									
Welke stijl pas ik daarin toe?																																																		
autoritair	<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>10</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td></td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			<table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td><td></td></tr></table> <p>ondersteunend</p> <p>(zelf beslissen, op de voorgrond) (luisteren, ruimte voor anderen)</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																									
Wat wil ik tijdens dit project leren?																																																		
Welke (persoonlijke) kwaliteiten ga ik nu inzetten?																																																		
Welke valkuil schuilt daarin?																																																		
Aan welke (persoonlijke) uitdaging ga ik nu bewust aandacht besteden?																																																		

Conclusie

Het leren leggen van de verbinding tussen een projectmatige en procesmatige aanpak is een leerproces waar jaren overheen gaan. Als ambitieuze projectleider heb je dat er wel voor over... Het is een kwestie van leren wanneer je je intuïtie en je gevoel kunt vertrouwen en wanneer de opgave net iets anders van je vraagt. Je leert het vooral door veel te oefenen in de praktijk, fouten te maken en successen te boeken. Je eigen leerproces kan je hierin nog meer versterken door je ervaringen te delen met collega's en door suggesties te vragen.

Vanuit het niveau van de organisatie wordt dit ondersteund door te zorgen voor goede inhoudelijke feedback, belangrijke gegevens vanuit projecten goed vast te leggen en die toegankelijk te maken voor anderen. Daarnaast is het cruciaal om met elkaar een cultuur op te bouwen waarin het leren *tijdens* en *van* projecten wordt gestimuleerd: een constructieve sfeer, geen afrekencultuur (fouten maken mag) en medewerkers die elkaar scherpe feedback geven (inhoudelijk maar ook op houding/gedrag).

Vanuit het onderzoek en de theorie zijn de vraagstukken rondom het leren tijdens en van projecten al veel onderzocht en beschreven. Een interessante vervolgvraag rondom deze thematiek is: Welke condities zijn nodig om het leren *tussen* projecten te stimuleren? Dus wat kunnen we doen om ervoor te zorgen dat lessen die opgedaan worden in een project makkelijker gebruikt kunnen worden in een volgend project?

Vanuit onze AMI praktijk zijn we dagelijks bezig met deze thema's en vraagstukken. Onze kennis, ervaring en visie hierop staan in dit essay beschreven. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen. We gaan daar graag met je over in gesprek.

literatuur

- 1992 **Bezieling en kwaliteit in organisaties**, D.D. Ofman.
- 1999 **Psychological safety and learning behaviour in work teams**, Administrative Science Quarterly, A. Edmondson.
- 2002 **Product development tensions: exploring contrasting styles of project management'**, Academy of Management Journal, M. Lewis.
- 2005 **Lack of managerial learning as a potential cause of project failure**, P. Storm, C. Savelsberg.
- 2005 **Projectmatig werken – Procesmatig werken**, R. Maas, W. Visser.
- 2006 **Unveiling Professional Development: A Critical Review of Stage Models'**, Review of educational research, G. Dall'Alba.
- 2009 **The added value of Serious Games in management development programs - The Slowesa Case**, PMI Global Congress Proceedings, A.J. Pomper, B. Jordaan, J. Ravesloot.
- 2009 **Stop overdoing your strenghts**, Review of Harvard Business, R. Kaplan, R. Kaiser.

boeken en essays van AMI

Essays

- 2000 **Het avontuur en de beproeving**
Peter Storm
- 2001 **Alles blijft anders**
Raymond Maas en Susan Eggels
- 2002 **Strategy in projects**
Peter Storm
- 2003 **Rekenkamers in onderzoek**
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm
- 2004 **Doorpolderen of doorpakken**
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas
- 2005 **Wie werkt er nog alleen?**
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh
- 2006 **Projectmatig werken, procesmatig werken**
Raymond Maas en Wouter Visser
- 2007 **Implementeren is...**
Raymond Maas

- 2008 **De Kameleon organisatie**
Martijn Jong
- 2009 **De training voorbij**
Ewout Boogaard, Martijn Jong

Essays van AMI zijn te bestellen via www.ami-consultancy.com

Boeken geschreven door AMI-consultants

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren**
Nicole Thomas en Cecile van Berkum
- 2006 **Managen voor dertigers**
Martijn Jong en Nicole Thomas

51

Bijzondere publicaties

- 2007 **Terugslaan bij tegenslag**
Mogelijk gemaakt door Stichting Return

AMI

AMI is een professioneel implementatiebureau dat organisaties en medewerkers met raad en daad ondersteunt bij veranderingsprocessen, beleidsontwikkeling, projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling.

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit vestigingen in Maastricht en Den Haag.

In het kader van projectmatig en procesmatig werken biedt AMI al enige jaren twee trainingstrajecten met open inschrijving aan.

- Projexcelleren, on-the-job training voor projectmanagers.
- Procesmanagement, voor managers op zoek naar meer invloed op de besluitvorming.

Karakter

Karakter is een professioneel managementbureau met een passie voor sport en prestatieverbetering

Karakter verbindt sport, bedrijfsleven en overheid rondom een ambitieus sportief doel. Hierdoor ontstaat een inspirerende gezamenlijke leeromgeving die leidt tot wederzijdse kennisdeling en prestatieverbetering.

AMI

AMI Maastricht

Burghtstraat 25
6227 RR Maastricht
T 043-3251199
F 043-3259353
E info@ami-consultancy.com

AMI Den Haag

Herderstraat 10
2512 CV Den Haag
T 070-3629922
F 070-3629921
E info@ami-consultancy.com

Karakter

Karakter

Burghtstraat 25
6227 RR Maastricht
T 043-3251199
F 043-3259353
E info@karakter.nl

Uitgever

AMI

Illustraties

Lemon Art, Neerbeek

Vormgeving en opmaak

Sluisdesign, Stramproy

Druk

Drukkerij Gijsemberg, Eisden-Maasmechelen (B)

ISBN 978-94-9009-03-8

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

project- en procesmatig werken

Al jaren is AMI gefascineerd door individuen, teams en organisaties die zich bezig houden met projecten. Via maatwerk opleidingsprogramma's gestoeld op het 'action learning' principe (zoals Projexcelleren en Procesmanagement) en middels project- en procesconsultancy levert AMI een bijdrage aan het professionaliseren en versterken van de aanpak van projecten.

Het essay Project- en Procesmatig werken gaat over het spanningsveld tussen het hanteren van een projectmatige aanpak en het volgen van een procesmatige benadering. Gericht op de vraag 'hoe stuur je een project op tijd, geld en kwaliteit, terwijl het realiseren daarvan in belangrijke mate afhankelijk is van de kwaliteit van het samenspel tussen alle betrokkenen?' Want het realiseren van een kwalitatief hoogwaardig samenspel is immers moeilijk (niet) in tijd te vangen.

"Project- en Procesmatig werken, het doel zoeken en het resultaat vinden" bouwt voort op het essay dat AMI eerder (2006) heeft gepubliceerd. Het geeft inzichten en handvatten om projecten beter te beheersen en het proces van samenwerking sterker te beïnvloeden. Het daagt de professional uit om in de eigen praktijk de verbinding te leggen tussen beide manieren van denken en werken.