

AMIIIIII

10/11

sturen op  
succesvolle projecten  
het resultaat voorbij, op naar het doel!

Matthijs Schilder  
Loes Schrijvers  
Henk Broekema  
Martijn Jong  
Peter Storm

Uitgever

**AMI**

Illustraties

**Lemon Art, Neerbeek**

Vormgeving en opmaak

**Sluisdesign, Stramproy**

Druk

**Drukkerij Gijseberg, Eindhoven-Maasmechelen (B)**

ISBN 978-94-90009-15-1

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

---

# sturen op succesvolle projecten

het resultaat voorbij, op naar het doel!

Matthijs Schilder  
Loes Schrijvers  
Henk Broekema  
Martijn Jong  
Peter Storm



# dankwoord

Sturen op succesvolle projecten doe je niet alleen. Zoals je ook voor het ontwikkelen van ideeën over hoe je dat doet, anderen nodig hebt. Velen hebben reeds belangrijke bijdragen geleverd aan het ProjectSucces gedachtegoed. Daar zijn we hen zeer dankbaar voor. Meer in het bijzonder willen we in het kader van dit essay onze dank overbrengen aan: Kees Bodewes, Noor de Bruin, Lex Dekker, Jaap Geluk, Myra Glaser, Monica de Graaf, Jaap 't Hart, Harry Hesseling, Rudolf Mulder, Hans Rijvers, Fred Rodewijk, Fred Roersma, Robert de Roos, Maarten Soederhuizen, Bart Smeels, Gerben Turkstra, Marjolijn Versteegden, Christa Wiertz.



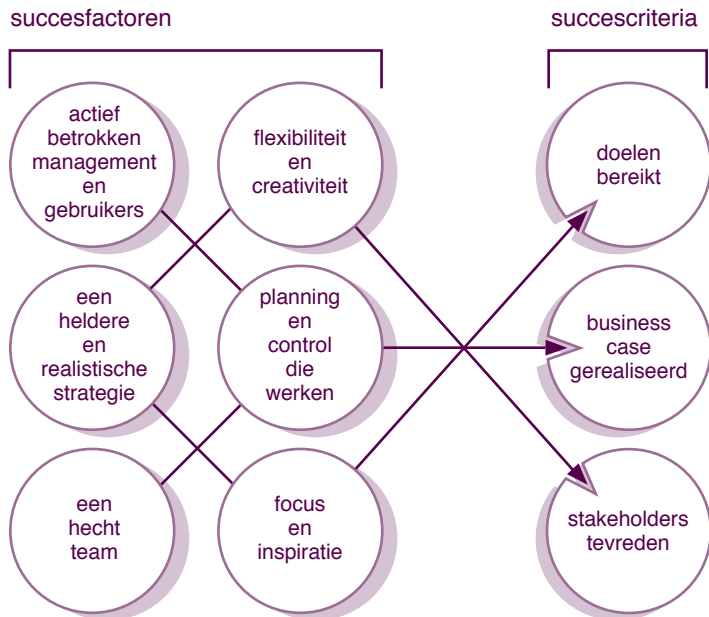
# inhoud

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Inleiding                                               | 7  |
| ProjectSucces: een succesvol praktijkvoorbeeld          | 10 |
| Sturen op succes: wat vraagt dat van de projectmanager? | 20 |
| Sturen op succes: wat vraagt dat van de organisatie?    | 30 |
| ProjectSucces: een succesvolle organisatieverandering   | 38 |
| Veranderagenda                                          | 47 |



# inleiding

Projectmanagement gaat een nieuw tijdperk in. De tijd van het investeren in een betere structurering en beheersing van projecten is voorbij. Aangenomen mag worden dat we ondertussen het resultaatgericht en planmatig werken voldoende onder de knie hebben. Hoewel er altijd nog veel te winnen is in het structureren, plannen en beheersen van projecten, voldoen de middelen en instrumenten die daarvoor zijn ontwikkeld niet meer aan de eisen die tegenwoordig aan projecten worden gesteld. Daarvoor is de dynamiek in en rondom projecten te groot geworden, zijn de aantallen stakeholders te talrijk en de aanpak en effecten van projecten te zichtbaar. Van projecten mag worden geëist dat ze realiseren wat er oorspronkelijk mee werd beoogd. Dat zij het doel dienen waar ze ooit voor in het leven zijn geroepen. Dit essay wil aan dit nieuwe tijdperk een bijdrage leveren. In aansluiting op het ProjectSucces denken zoals dat eerder is neergezet in het boek 'Projectmatig werken: de basis, hoe maak ik van mijn project een succes?' (zie [www.projectsucces.com](http://www.projectsucces.com)).



figuur 1. Universeel succesmodel

Dit essay bevat niet zozeer ‘wat handige weetjes’, maar beschrijft een nieuw gedachtegoed. Daarbij wordt als startpunt genomen dat de projectmanager zijn project plaatst in het licht van de toegevoegde waarde die het project moet genereren. Daarop is zijn sturing gericht.

Achtereenvolgens wordt in dit essay ingegaan op:

- ProjectSucces: een succesvol praktijkvoorbeeld.
- Sturen op succes: wat vraagt dat van de projectmanager?
- Sturen op succes: wat vraagt dat van de organisatie?
- ProjectSucces: een succesvolle organisatieverandering.

Om het essay te beëindigen met een veranderagenda. Deze agenda geeft aan hoe de verdere professionalisering van het projectmanagement aangevallen kan worden. Dit essay is een uitnodiging om daarmee aan de slag te gaan!

# Project**Succes**

## een succesvol praktijkvoorbeeld

Waarop stuur je om succes te hebben? Het project dat dit kan verduidelijken is enkele jaren geleden door het Project Management Institute uitgeroepen tot Project of the Year: The Fernald Closure Project.

---

Het project - in opdracht van het U.S. Department of Energy (DOE) - draaide om de ontmanteling van een nucleaire installatie uit de tijd van de koude oorlog, en het saneren van vele hectares vervuilde grond. Naast de inhoudelijke opgave wachtte er voor de projectleiding van opdrachtnemer Fluor Corp. een andere uitdaging: Na vier decennia van stilzwijgen vanuit de overheid en het bekend worden van de daadwerkelijke omvang van de vervuiling, was de lokale bevolking boos en achterdochtig.

---

Hoe de projectleiding er toch in slaagde om het project in nauwe samenwerking met lokale partijen, 12 jaar eerder dan verwacht en \$ 7,8 miljard onder de initiële begroting af te ronden, laten we zien aan de hand van ons succesmodel.

### **Actief betrokken stakeholders**

Op de weg naar succes heb je een actief betrokken en gecommitteerde groep van key stakeholders nodig. Hoe meer zij bereid zijn voor het project te doen en in het project te investeren, hoe dichterbij succes is. Uiteindelijk zijn zij het immers die in belangrijke mate het succes van een project bepalen. De casus van het Fernald Closure Project geeft een voorbeeld van de manier waarop je als projectleider stakeholders actief kan betrekken.

De projectleiding van Fluor was zich bewust van de woede en achterdocht van de lokale gemeenschap. Daarom werd een jaar na gunning een 'Publieke Participatie Strategie' gelanceerd. Het doel was om de lokale overheid, burgers en actiegroepen actief te betrekken bij het project. En met succes. Zo stelden de lokale autoriteiten mede de grenswaarden voor restvervuiling vast, werd een burgeradviesraad opgericht als spreekorgaan voor lokale stakeholders, en de mensen die daadwerkelijk meewerkten aan het project – van uitvoerders tot het hoogste management – woonden lokale bijeenkomsten bij om mensen over de voortgang te informeren.

Hoe ook de voormalige werknemers van de nucleaire installatie nauw betrokken werden bij het project lees je bij 'sturen op focus en inspiratie'.

## Focus en inspiratie

Focus draait om het hebben van een helder punt op de horizon. Inspiratie gaat over de reis naar dat punt toe. Bij het Fernald Closure Project was het punt op de horizon voor de werknemers helder: de nucleaire installatie zou plaatsmaken voor wetlands. Om de inspiratie van de werknemers op peil te houden ondernam de projectleiding van Fluor een bijzondere stap.

Voor de ontmanteling van de nucleaire installatie en het saneren van de grond werd een beroep gedaan op 2000 arbeidskrachten van het bestaande werknemersbestand. Zij waren opgeleid om de installatie te bedienen en zouden nu dus meewerken aan een project dat hen uiteindelijk werkloos zou maken. Fluor zag in dat de werknemers en vakbonden hierdoor niet bepaald geïnspireerd zouden raken.

Daarom zette de projectleiding in samenwerking met vakscholen en universiteiten een uitgebreid scholingsprogramma op. Het Fernald Closure Project werd daarmee getransformeerd tot een leeromgeving. De één behaalde rijbewijs C of leerde een bulldozer besturen, een ander promoveerde. Uiteindelijk behaalden vele werknemers een diploma, waardoor ze na het project goede kansen hadden op een baan. Door deze ambitie tijdens het project voor de werknemers centraal te stellen, daar tijd en aandacht aan te geven en geld in te investeren, bleven bijna alle medewerkers tot het einde van het project sterk gemotiveerd om van het project een succes te maken.

### **Planning en control die werken**

Bij ieder project is planning en control een noodzakelijk middel op de weg naar succes. De vraag is echter of daarmee de beoogde beheersing wordt verkregen. Kortom: 'Werkt het?' De projectleiding bij het Fernald Closure Project nam zo haar stappen om de planning realistisch te maken en de beheersing eenvoudig maar tegelijkertijd goed werkbaar.

Het succes van Fluor was volgens de opdrachtgever van het DOE te danken aan de één-project benadering: alle werkzaamheden werden tot één project gerekend dat bestond uit 17.000 activiteiten. Dankzij die benadering kon Fluor gemakkelijker efficiëntieslagen maken tussen alle verschillende activiteiten. Bovendien stonden er altijd activiteiten in de startblokken: zodra ergens vertraging werd opgelopen, of als extra financiële middelen beschikbaar kwamen, werden direct nieuwe activiteiten opgestart. Daarmee had Fluor een aanzienlijke veerkracht ingebouwd in haar planning.

De één-project benadering had ook het voordeel dat alle systemen die waren opgetuigd – project controls, earned value management, etc. – een overzicht gaven voor het gehele werk. Bovendien hing actuele informatie over kosten en tijd aan de wanden in het projectbureau, en was zodoende voor iedereen in te zien. Ook voor de opdrachtgever.

### **Flexibiliteit en creativiteit**

Open staan voor nieuwe ideeën. Omgaan met onverwachte gebeurtenissen. Het ontwikkelen van een innovatie aanpak. Zomaar enkele voorbeelden van flexibiliteit en creativiteit. Terwijl je soms gedwongen wordt om flexibel en creatief te zijn, kan je er als projectleiding ook op sturen. Het zoeken naar slimmere manieren van werken is voor een deel een mentale instelling. Mensen kun je daartoe aanzetten door ze op 'de juiste manier' te prikkelen.

Bij het Fernald Closure Project planden ze bijvoorbeeld standaard tien procent meer werk in dan waarvoor er was gebudgetteerd. De uitdaging was vervolgens om in het gedetailleerde activiteiten-overzicht efficiencyslagen te vinden. Dat lukte niet altijd, maar de aanpak zorgde wel voor de gewenste mentale instelling. Voortdurend met elkaar bezig zijn om te zoeken naar andere manieren om het werk sneller en beter te laten verlopen. Als continu aandachtspunt.

Om innovatie en creativiteit te stimuleren, stelde Fluor zelfs voor om een nieuw contract te ontwerpen. Fluor nam daarin als opdrachtnemer de verantwoordelijkheid voor veel risico's over, maar kreeg ook de vrijheid om een eigen aanpak te volgen. Hoe sneller en goedkoper Fluor het project zou afronden, des te hoger zou hun winst zijn. Voor de mensen van de opdrachtgever was het wennen om afstand te nemen en te zien dat hun aanpak opzij werd geschoven, maar de mensen van Fluor werden door het nieuwe contract geprikkeld om te zoeken naar efficiencyslagen en innovatieve oplossingen.

### **Een heldere en realistische strategie**

Een strategie is helder en realistisch wanneer mensen de weg naar het eindresultaat in essentie begrijpen. Het voorziet daarmee in duidelijkheid en voorspelbaarheid, én het bundelt de kracht van alle betrokkenen. Om te illustreren hoe de projectleiding van Fluor voor helderheid en realisme zorgde, belichten we een eerder genoemd voorbeeld vanuit een andere hoek.

Bij vele strategieën gaat vaak de ‘meer is minder’-regel op. Complexe strategieën verwarren en zijn een belemmering om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. De keuze bij het Fernald Closure Project om 17.000 activiteiten in één projectplan te verwerken, zorgde enerzijds voor een omvangrijk plan, maar tegelijk ook voor een helder plan. Gerelateerde activiteiten konden bijvoorbeeld makkelijker op elkaar afgestemd worden, wat de efficiency weer bevorderde. Dat, maar ook de aanpak waarbij in het geval van vertragingen of extra financiële middelen direct nieuwe activiteiten opgestart konden worden, maakte de strategie bovendien realistisch.

Om strategisch te kunnen opereren in een project, dien je de echte uitdagingen in het project te onderkennen en voorop te zetten. Ook dat is in dit project gedaan. Zie hoe is omgegaan met de in potentie lastige omgeving, de weerstand bij de medewerkers en, zoals eerder gezegd, de complexiteit van het werk. Indien de echte uitdagingen in het project bij alle betrokkenen goed op het vizier staan, en er een aanpak voor elk van die uitdagingen wordt bedacht die eenvoudig en duidelijk is, kan het succes van het project bijna niet meer misgaan.

---

## Een hecht team

Bij een project kunnen allerlei factoren en belangen mensen tot elkaar brengen of juist uiteen drijven. De vraag wie er wel en niet in een team zitten, wordt daarom veelal beantwoord vanuit die factoren en belangen. Bij een alliantiecontract, als alle belangen in principe verenigd zouden moeten zijn, bestaat het projectteam echter ook uit medewerkers van alle belangrijke betrokkenen. In ieder geval zijn daarin de belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer verenigd. Maar zou je dat bij een ‘gewoon’ contract niet ook zo kunnen zien?

Bij het Fernald Closure Project valt iets te zeggen voor een dergelijke, brede definitie. Volgens een leidinggevende van Fluor was er namelijk sprake van een ‘overweldigend gevoel van kameraadschap’: iedereen leek in dezelfde boot te zitten en allemaal eensgezind dezelfde kant op te roeien. Ook een leidinggevende van de opdrachtgever noemde het ‘een geweldige collectieve inspanning’ die alleen mogelijk was geworden doordat mensen constant met elkaar bleven praten en bereid waren om van elkaar te leren. Zelfs een oudgediende van een vakbond – een man die in het begin niets moest hebben van de projectleiding – werd uiteindelijk een van hun grootste ondersteuners.

Kortom: Als mensen zijn we gewend om ieder in z’n eigen hokje te plaatsen. Maar als we voor één gezamenlijke uitdaging staan, kunnen we de teamgrenzen in onze beleavingswereld dan niet iets oprekken? Dan zouden we het oude denken over projectteams moeten verlaten, waarbij het team de projectmanager en zijn

medewerkers zijn. Het nieuwe denken 'rekt' deze definitie op naar de belangrijkste vertegenwoordigers van de stakeholders die het project waar moeten maken. Moeten daar onze teamsessies niet meer op gericht worden?

### **Een succesvolle weg?**

The Fernald Clusore Project kan gezien worden als een succes. Ook als je daar harde criteria als tijd en geld voor hanteert. Want welk project kan zeggen dat het twaalf jaar eerder en een kleine acht miljard goedkoper is afgerond?! Toch kun je aan de projectaanpak zien dat veel van de sturing niet gericht was op tijd en geld, maar op andere zaken. Tijd en geld als resultante in plaats van dat zij de kern van het sturingsmechanisme vormen. Je zou kunnen zeggen; als je het maximale rendement op het project wilt halen in een zo kort mogelijke tijd, moet je daar vooral niet op sturen...



sturen op succes

**wat vraagt dat van de projectmanager?**

Het oude projectmanagement heeft ons geleerd in plaats van in input in output te denken en werken. Om te sturen op resultaten en mijlpalen. En wel zodanig dat gaandeweg het project de voorspelling van wat er uiteindelijk wordt opgeleverd, steeds realistischer wordt. Structureren, plannen en beheersen. Dat is wat recent nog centraal stond in de professionalisering van het projectmanagement. Maar de tijden zijn veranderd en de inzichten verdiept. Steeds duidelijker zien we de realiteit dat de omgeving van het project dynamisch is, veel stakeholders bij het project betrokken zijn en dat gaandeweg het echte bestaansrecht van het project nog ontdekt moet worden.

Dat vraagt een andere manier van kijken naar projecten. Van zelf sturen op het voorkomen van falen naar samen sturen op succes. Is daarvoor het realiseren van resultaat alleen genoeg? Nee, het doel is waar het om draait. Daar ligt de sleutel tot succes en daar moet op gestuurd worden. Hoe? Door voorbij het resultaat te kijken en het resultaat te verbinden met het doel. En je met elkaar voor het realiseren van het doel van het project verantwoordelijk te voelen, terwijl je daar als projectmanager of als projectteam niet direct invloed op hebt.

Een andere projectbenadering en dus ook een andere projectmanager. Welke verandering wordt er dan gevraagd aan de manier waarop projecten worden gemanaged? Dit hoofdstuk gaat in op de gevraagde verandering in het denken en handelen van een projectmanager over de opdrachtgever, de omgeving, het projectteam en natuurlijk zijn eigen rol.

### **Laat je schijnzekerheden los!**

Een verandering in de manier van denken klinkt heel simpel. Ook wanneer dat samen sturen op succes betreft, klinkt dat logisch. Toch wordt er in de praktijk vooral gewerkt aan het zelf voorkomen dat er zaken mislopen. Dat is een randvoorwaarde voor succes, maar dat zorgt nog niet voor succes als zodanig. Succes vraagt een andere manier van het managen van projecten.

Dat vraagt van de projectmanager om op reële wijze het project te benaderen en niet te vertrouwen op schijnzekerheden. Schijnzekerheden waar bij projecten regelmatig naar gehandeld wordt. Omtrent de opdrachtgever zijn dat bijvoorbeeld:

- de opdrachtgever weet precies wat voor resultaat gewenst is,
- dat het resultaat vooraf al helemaal doordacht is,
- het resultaat volledig haalbaar is binnen planning en budget.

De projectmanager kan zich niet alleen maar verantwoordelijk stellen voor het resultaat en naar de opdrachtgever kijken als de verantwoordelijke voor het realiseren van de beoogde doelen. Alsof doel en resultaat losgekoppeld kunnen worden. Immers, naarmate de werkelijkheid het geplande resultaat inhaalt, zullen er op verschillende van deze punten aanpassingen gemaakt moeten worden. Zo kan het alleen sturen op het resultaat gemakkelijker voelen, maar zorgt dat in de praktijk juist vaak voor extra wijzigingen doordat er toch nog stukken niet met elkaar zijn afgestemd of doordacht. En juist dat afstemmen zorgt vaak voor

vertraging en extra kosten. Dat kan stevige gevolgen hebben voor de aan het project ten grondslag gelegen doelstellingen. Die zouden het criterium moeten zijn om al dan niet te wijzigen.

Dat gaat niet lukken als je in situaties waarin gewijzigd moet worden teruggrijpt naar het contract. We zijn immers op zoek naar succes en niet naar een precies volgens contract gerealiseerd resultaat (is dat überhaupt haalbaar?). Wat de opdrachtgever zal weten is welke doelen het resultaat moet vervullen. Daar kan dus wel gezocht worden naar zekerheid. Ook dan moeten resultaat of wijzigingen in het resultaat afgestemd worden met de opdrachtgever. Wijzigingen dienen de doelen te blijven realiseren en de diverse belangen te behartigen. Dan zullen wijzigingen relatief weinig discussie (lees: vertraging en kosten) veroorzaken. Zo kan het samenspel met de opdrachtgever dus veel winst opleveren.

### **Zorg dat de omgeving stuurt!**

De omgeving wordt bij veel projecten als een aandachtspunt gezien. Het belang van het hebben van een goede antenne voor wat er in de omgeving gebeurt, is een kerncompetentie van de projectmanager. Projectmanagers moeten kunnen omgaan met de krachten die weliswaar buiten een project spelen, maar toch van invloed zijn op het project. Vaak wordt er actief gewerkt om omgevingsinvloeden buiten te houden door het project af te kaderen: 'daar hebben zij niets over te zeggen, dus daar hoeven we niets mee'. Dat lijkt dé weg te zijn om het project beheersbaar te houden en wanneer dat niet dreigt te lukken, is de reactie vaak het

project nog steviger af te kaderen. De realiteit leert echter dat het afkaderen vaak negatieve gevolgen heeft. Tijdens een later stadium van het project, bijvoorbeeld tijdens een vergunningen procedure, kan diezelfde partij uit de omgeving dwars gaan liggen. Dat leidt tot vertragingen, kosten en sterk verlaagde succesansen. Succesvolle omgang met de omgeving vraagt van de projectmanager 'van buiten naar binnen denken en denken in termen van eerder is beter'. Nodig de omgeving uit en haal haar naar binnen, juist als ze 'tegen' zijn of in de weerstand zitten. Vraag naar de beleving en belangen en neem deze echt serieus. Misschien zijn er zelfs al ideeën om deze te behartigen.

'Ja maar, je kan toch nooit iedereen tevreden stellen?' Dat klopt! ...En toch zijn partijen altijd 'blij' betrokken te worden, zeker wanneer er helder wordt gecommuniceerd. Een betrokken partij is een partij die bereid is bij te dragen. Zo kan een medewerkerpanel vanuit eigen belang bereid zijn om nieuwe software te testen (desnoods 'omdat het dan tenminste goed is'), voordat deze breder in het bedrijf wordt geïntroduceerd. Misschien komen er nog suggesties en verbeterpunten uit en dus aanpassingen, maar daar is het proces dan al op ingericht. Bovendien zullen aanpassingen niet worden doorgevoerd als die volledig tegen de projectdoelen ingaan. Wanneer deze wel ingevoerd worden zullen die dus vooral de succesansen vergroten!

De opdrachtgever en omgeving (de stakeholders) zijn actief bezig met en betrokken bij het project. Dit kan de vraag oproepen

hoever daarmee kan worden gegaan? Het korte antwoord is: ver. Het langere antwoord is: zo ver dat een opdrachtgever en de key stakeholders zich verantwoordelijk voelen voor het project. Dat is een lastige opgave, of anders gezegd, een grote uitdaging. Belangrijk daarbij is je te realiseren dat het wellicht nog lastiger is wanneer zij buiten het project staan. Wanneer zij aan de zijlijn staan om te beoordelen of het projectteam zijn werk goed doet, zonder voor het goed verlopen van het project medeverantwoordelijkheid te willen dragen. De mate van betrokkenheid van de omgeving zal niet voor ieder project gelijk zijn. Wel is het succesverhogend zo vroeg mogelijk in een project stil te staan bij de vraag ‘met wie heeft dit project de grootste kans op succes?’ Met name de overweging om opdrachtgever en key stakeholders als onderdeel van het projectteam te beschouwen, is doorslaggevend voor succesvolle projecten.

### **Focus op het proces!**

Sturen op tijd, geld en kwaliteit óf sturen op een zo hoog mogelijke kwaliteit van het samenspel tussen alle betrokkenen? Een echte keuze is dit uiteraard niet en de projectmanager zal beiden in de gaten moeten houden. Maar ligt zijn echte toegevoegde waarde niet veel meer aan de kant van het samenspel, dan aan de kant van tijd, geld en kwaliteit? Immers, op die laatste drie zijn de meeste ogen reeds gefixeerd en gaat van nature al veel aandacht uit. Als de key stakeholders een steeds prominenter plek krijgen in het project en actiever worden betrokken, zal het samenspel steeds meer aandacht behoeven. Een goed samenspel is

daarmee een noodzakelijke voorwaarde voor succes geworden en moet in het hart van de projectaanpak staan. Wie anders dan de projectmanager kan daar de verantwoordelijkheid voor nemen? Het sturen op de kwaliteit van het samenspel is dus een van de belangrijke aandachts- en speelvelden van de projectmanager. Voor het sturen daarop is juridische, financiële, technische en procedurele kennis niet voldoende. Hoewel die helaas nog wel veel worden aangewend om dilemma's op die vlakken op te lossen. De kern van de vraag zit uiteraard in het gedrag en houding van de mensen die bij het project betrokken zijn. En dan nog niet eens zozeer binnen het projectteam zelf, maar ook tussen de diverse andere betrokken partijen bij het project.

### **De projectmanager als verandermanager**

Het gaat in projectmanagement allemaal om mensen. Het bijeenbrengen van mensen om doelen te realiseren, of problemen weg te nemen natuurlijk, en de daarvoor noodzakelijke resultaten neer te zetten. Zoals gezegd, de belangrijkste toegevoegde waarde van de projectmanager is het samenspel tussen al die mensen te versterken. De rol van een projectmanager zou je dan ook kunnen typeren als die van verandermanager. Een project is immers altijd een verandering: de introductie van iets nieuws, het weghalen van iets ouds, een vervanging of aanpassing, een combinatie of iets anders. Daarbij is de uitdaging mensen bij elkaar te brengen en aan elkaar te smeden om een unieke en uitdagende prestatie neer te zetten. Als dit vooral de rol van projectmanager is, dan is die rol anders dan die

van 'meewerkend projectmanager' of een 'projectmanager vanuit de inhoud'. Dat vereist andere vaardigheden.

Een kort rondje langs de competentievelden van een verandermanager brengt ons bij:

- managen van verwachtingen
- communicatie: vooral echt luisteren en elkaar begrijpen
- flexibiliteit
- enthousiasmerend leiderschap en passie
- hoge sociale en emotionele intelligentie

In plaats van de van oudsher typische projectmanagement competenties als resultaatgerichtheid, planmatigheid, daadkracht en doorzettingsvermogen.

Projectmanagers doen hun best en werken zich net als alle andere teamleden drie slagen in de rondte om van het project een succes te maken. Wellicht is enige rust een aantrekkelijker perspectief. Rust die nodig is om het project, met al zijn belanghebbenden, te kunnen overzien. En de mentale ruimte te hebben om invloed uit te oefenen op het samenspel. In de wetenschap dat samenspel tussen mensen niet zozeer afhankelijk is van de inhoud, maar van vertrouwen, inspiratie en het geloof dat je elkaar nodig hebt om er een succes van te maken. Vertrouwen kun je niet kopen, afdwingen of vangen in de tijd. Vertrouwen bouw je op en kost tijd om door te groeien naar een hechte band. Hoe meer je dat

probeert te forceren, hoe meer het zal zijn als drijfzand; je komt steeds verder vast te zitten. ‘Don’t push and pull, but trust the process!’ Een succesvol project heeft mensen nodig met een grote ‘drive’ en projectmanagers met een passie voor het stimuleren van een goed samenspel tussen al die dartelende en welwillende veulens.

... Dan draai je de bougie vast ... met een bougie-  
sleutel, met de klok mee ! Draaien , draaien en nog  
een beetje .. Klaar ! Janssen, trek je broek op en bevestig de  
pook ... Vergeet het spacertje niet ! Kruisschroevendraaier pakken ..  
Met de ene hand hou je de pook vast, met de andere de kruisschroevendraaier ...

Met de ene hand hou je de pook vast, met de andere de kruisschroevendraaier ... o wacht, dat zit ik al ... Den pik je ook nog een bougie van 6 mm



sturen op succes

**wat vraagt dat van de organisatie?**

Uiteraard vraagt het werken aan succesvolle projecten niet alleen een verandering van de projectmanagers, maar ook van de organisatie. Maar wat is die verandering dan en waar hebben we het over als we spreken over 'de organisatie'? Welke condities moet 'zij' creëren? En, misschien wel veel belangrijker, 'hoe draag je als organisatie bij aan de succeskansen van een project?'.

Sturen op succesvolle projecten vraagt van een organisatie dat het projectbelang centraal wordt gesteld. Hard sturen op vooral het rendement van projecten, maakt een project niet vanzelfsprekend rendabel. Vele projecten laten eerder zien dat projecten die als een succes worden beschouwd, voor alle partijen meer waarde toegevoegd dan projecten een minder aansprekende prestatie hebben neergezet. Projecten die hun doel realiseren zijn veelal de projecten waar alle partijen het meeste aan hebben en waar het meeste 'aan wordt verdiend'. Niet alleen de projectmanager zelf, maar ook de organisatie zal zich nog meer moeten realiseren dat aan dit succes de omslag van zelf sturen op het voorkomen van falen naar het samen sturen op succes, ten grondslag ligt.

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de manier waarop de organisatie het project in het licht van het doel kan zetten. Met als uitgangspunt dat het project in dat geval voor de organisatie het beste zal renderen.

### **Leren stimuleren**

Waar draait het om bij projecten? Hoe wordt succes bereikt en waar moet vooral aandacht aan worden gegeven vanuit de organisatie? Er wordt vaak vooral gestuurd op het resultaat (tijd, geld en kwaliteit), terwijl daar uiteindelijk het doel niet mee wordt behaald. Waar moet dan wel in worden geïnvesteerd om het doel te behalen? Mensen, mensen en nog eens mensen. De mensen in en rondom de projecten moeten ervoor zorgen dat het doel wordt gehaald en succes bereikt. Het is aan de organisatie om ervoor te zorgen dat de mensen in staat zijn dat te doen.

Dat begint bij het investeren in de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor de projectmanager. Zodat hij in staat wordt gesteld zijn nieuwe positie als 'verandermanager' goed te kunnen vervullen. Dat vraagt om leerprogramma's rondom bijvoorbeeld de eerder genoemde competenties. Voor die programma's is het van belang dat:

- Het doorontwikkelen van het onderbuikgevoel, zodat intuïtie en sociale & emotionele intelligentie centraal staan. Dat 'komt met de jaren' en de vraag is hoe je het opdoen van (levens)ervaring bij projectmanagers kunt versnellen.
- Projectmanagement opleidingen worden opgezet en gefaciliteerd die niet zozeer gebaseerd zijn op kennis van het vak, maar waar het opdoen van mensenkennis en het ontwikkelen van een eigen manier van handelen centraal staat.

- Lef wordt gestimuleerd! Met als definitie voor lef: onwetendheid laten zien, fouten op tafel leggen en gecalculeerde risico's durven nemen. De projectmanager is de verandermanager van de toekomst, maar ondernemerschap en leiderschap staan ook centraal in zijn profiel.

---

In opdracht van Havenbedrijf Rotterdam werkt de projectorganisatie PUMA aan de uitbreiding van de Maasvlakte. PUMA heeft 'leren' opgenomen als een succescriterium van het project. Een steile leercurve voor de medewerkers bij PUMA moet ervoor zorgen dat er zodanig veel is geleerd dat er een significant grotere carrièrestap mogelijk is dan bij een ander project.

De aanleiding voor dit succescriterium lag in het ontstaansmoment van PUMA. Er was een ruime arbeidsmarkt en er werd gevreesd voor een capaciteitsprobleem. Om dat te ondervangen wilde men PUMA aantrekkelijker maken. Gedurende de rit werd duidelijk dat er ook voor andere niveaus dan het individu leerervaringen opgedaan konden worden. Voor de moederorganisaties en de projectorganisatie was het de eerste keer dat er gewerkt werd met een combinatie van twee grote baggeraars, een integraal contract als hoofdaannemer, een design & construct contract en system engineering.

Zo zijn meer leerinitiatieven ontstaan. Vanuit de filosofie om klein, dichtbij en realistisch te beginnen, is in een eerste sessie een aantal enthousiastelingen een dagdeel bij elkaar gekomen. Er werd stilgestaan bij een probleem uit de eigen praktijk; een technisch probleem: zand over steen. Normaliter zou er worden gezocht naar een oplossing. Nu echter werd de oorzaak van het probleem achterhaald,

daarbij werd de techniek storytelling gebruikt. Door het probleem op een andere manier dan gebruikelijk te bekijken werd duidelijk dat er aan dit technische probleem ook organisatorische elementen verbonden waren. Zo was dit probleem bijvoorbeeld al eerder aan de orde gekomen, maar toen niet als zodanig erkend en naar de achtergrond geschoven. Deze bewustwording bleek zeer waardevol. Nu wordt er meer naar voren gekeken, minder reactief gehandeld en actief gezocht naar indirecte gevolgen. Tijdens het proces is er geoefend met het voeren van een open gesprek, luistervaardigheid en én-én denken in plaats van óf-óf.

---

Bewust bezig zijn met leren kan, zoals hierboven beschreven, door op structurele wijze concrete problemen te bekijken. Dat nodigt uit een probleem projectbreed te bekijken en leid tot direct toepasbare lessen. Door ook andere afdelingen/disciplines te betrekken wordt de kans groter op afwijkende invalshoeken en dat maakt het nog interessanter. Bovendien wordt de lerende groep groter en verspreiden de lessen zich als een olievlek door de organisatie. Een organisatie investeert zodoende actief in het lerende vermogen van haar mensen, 'bestrijdt' wij-zij denken, werkt aan teambuilding, vergroot het strategisch denkvermogen en de flexibiliteit. Op praktische wijze wordt er in de eigen projectpraktijk geleerd en gewerkt aan het vergroten van het succes van projecten.

### **Vertrouwen of beheersen?**

Veel managers houden de projecten die zij runnen dicht bij zich. Er worden eisen gesteld aan de projectaanpak, de projectopzet, de

---

planning en de wijze waarop de voortgang wordt bijgehouden. Projecten dienen de procedures te volgen die zijn ontworpen door de organisaties waar zij hun oorsprong vinden. Er is een directe invloed op de teamsamenstelling en wisselingen daarin. De projectmanager heeft veel verantwoordelijkheden en weinig tot geen bevoegdheden. Hij moet verantwoording afleggen aan het lijnmanagement, die vervolgens de bevoegdheid heeft het project op inhoud, aanpak en capaciteit bij te sturen. Zo is de projectmanager meer ‘het hulpje’ dat namens de organisatie het project beheert, dan de directeur van zijn eigen organisatie die met een helder doel en randvoorwaarden naar eigen inzicht zijn pad aan het uitstippelen is.

Er lijkt een natuurlijke neiging in organisaties te zijn, mensen aan banden te willen leggen. Zo ook de projectmanager en zijn project. Er is blijkbaar onvoldoende vertrouwen in de eigen kunde om een helder doel te formuleren, daaraan de juiste randvoorwaarden te kunnen verbinden en ‘de juiste man voor the job’ daaraan te verbinden. Zoals er ook onvoldoende vertrouwen lijkt te zijn in de competenties van de projectmanager en zijn team om in die omstandigheden te excelleren. En toch is dat de weg naar meer succesvolle projecten. Immers, projecten zijn steeds dynamischer en daarmee minder eenvoudig te plannen en beheersen. Daardoor wordt de inventiviteit en flexibiliteit van het project als zodanig steeds belangrijker en dat kan alleen als de projectmanager daarvoor de ruimte krijgt.

### **Het carrièrepad**

Wanneer je als projectmedewerker inhoudelijk goed werk levert, maak je kans om gepromoveerd te worden tot deelprojectleider. Zo kun je van deelprojectleider doorgroeien naar projectleider en projectmanager, om uiteindelijk projectdirecteur of programma-manager te mogen worden. De technuten van weleer worden langs deze weg de projectmanagers van de toekomst. Maar de functie van projectmanager is in beweging en lijkt zich steeds meer door te ontwikkelen naar een verander- of procesmanager die met heel andere dingen bezig is dan de inhoud. Is het dan wel wenselijk het carrièrepad vorm te geven langs de weg van 'van onder naar boven' groeien en met de jaren vanuit de inhoud opklimmen naar het management. Kunnen we dat wel van 'de techneut' verwachten?

Veel organisaties maken steeds vaker gebruik van projecten als middel om belangrijke prestaties neer te zetten. Langs die weg worden projecten steeds kritischer voor de business en projectmanagement een vak waaraan hoge eisen gesteld worden. Immers de belangen, die met het project gemoeid zijn, worden steeds groter. Het wordt tijd dat organisaties dat inzien en de carrièreontwikkeling rondom de projectmanager steeds meer rondom het vak projectmanagement vormgeven. Daarbij zal opnieuw gekeken moeten worden naar de competentieprofielen van een projectmanager, zijn loopbaanontwikkeling en horizontale in- en uitstroom in plaats van vooral verticale doorstroom.

### **Is dat dan alles?**

Er zijn natuurlijk meer zaken die aandacht van het management vragen in het sturen op succesvolle projecten. Die hebben vooral te maken met de omgeving waarin de projectmanager werkzaam is en de manier waarop projecten worden gerund. Wij denken onder meer aan:

- Het wegnemen van tegengestelde belangen tussen het bedrijf en de projectorganisatie.
- Het stimuleren van ontmoetingen tussen de moederorganisatie en projectmanagers. Kennis en ervaring uitwisselen.
- Portfolio management; niet alleen het project als zodanig managen, maar ook het grotere geheel. Projecten verder vooruit plannen en niet 'ad hoc' mensen bij elkaar zetten.
- Teams matchen op zachte vaardigheden en de mogelijkheid bieden om zich te ontwikkelen.

# Project **Succes**

## een succesvolle organisatieverandering

Succes in een organisatie vraagt meer dan alleen succes in de projecten die een organisatie uitvoert. Streven naar succes vraagt om een gezamenlijke verandering. Het vraagt een cultuurverandering gericht op het samen streven naar succes. Wanneer is die cultuurverandering eigenlijk een succes?

In deze paragraaf een voorbeeld van een intern verbeterproject: een cultuurverandering in een grote wereldwijde organisatie. Over het project weten we niet meer dan wat een ieder kan vinden in kranten, artikelen en op websites. Op basis van deze beperkte informatie geven we een analyse op de vraag: is het project een succes?

In 2005 is het Winning Performance Culture Programma bij de ING gestart met een duidelijk doel: Het inrichten en bevestigen van een cultuur waarin de gedeelde waarden, overtuigingen en uitvoeringen, een superieure ‘business performance’ creëren en waarborgen.

Nu, na invoering van het programma, is het HR-beleid van ING gebaseerd op de Winning Performance Culture. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor het succes van ING en het verwezenlijken van de doelstellingen van het bedrijf. Zij moeten de strategie van de ING groep concreet vertalen naar hun dagelijkse activiteiten. De Winning Performance Culture van ING steunt daarbij op drie principes: het doorvertalen van de bedrijfsstrategie naar dagelijkse activiteiten, het stimuleren van de individuele betrokkenheid en transparantie van het loonbeleid. Er werken 105.000 medewerkers bij de ING Group wereldwijd. Een uitdagend project voor interne verbetering: Kan nu, vijf jaar later, geconcludeerd worden dat dit project een succes is?

39

### **Kun je van de gevolgde weg het succes afleiden?**

Tijdens het veranderproces dat binnen de ING plaats heeft gevonden, speelt de betrokkenheid van de medewerkers natuurlijk een belangrijke en zelfs cruciale rol. Zij zijn immers in belangrijke mate bepalend voor twee succesfactoren voor dit project; *een hecht team en actief betrokken management en gebruikers*. Enerzijds zijn de medewerkers het middel om het resultaat te bereiken en staan centraal in ieder cultuurveranderingproject in een organisatie. Pas als zij hun schouders onder een dergelijk project zetten, kan een cultuurverandering succesvol gerealiseerd worden. Zij moeten de verandering implementeren en vormen eigenlijk met elkaar 'het team'. Anderzijds behoort het management ook tot 'de medewerkers'; de ING directie en managers op alle niveaus zijn onderdeel van hun eigen veranderproces. Ook hun actieve betrokkenheid is nodig bij het implementeren van de cultuurverandering. Zoals na de 'invoering' van het project de medewerkers de gebruikers van het eindresultaat van het project zijn. Wanneer zij niet vroegtijdig worden betrokken kan het doel van de cultuurverandering nooit worden gerealiseerd.

De medewerkers zijn tijdens het project op twee manieren betrokken. Ten eerste hebben ze zelf bepaald wat ze willen bijdragen aan deze cultuur en op welke manier zij er prettig aan mee kunnen werken. Daarnaast zijn er gedurende het proces diverse onderzoeken gedaan om de voortgang te meten. Deze onderzoeken hebben plaatsgevonden onder ruim 85.000 medewerkers, waardoor het grootste gedeelte van de gebruikers in ieder geval gehoord. Ook

in de gevolgde veranderstrategie hebben de medewerkers een rol gespeeld. Binnen elke divisie van de ING hebben zij hun eigen actieplannen mogen bedenken en uitvoeren. De medewerkers zelf hebben dus een rol gehad en het management heeft daar middels de actieplannen sturing aan moeten geven.

Op basis hiervan zouden we dus een eerste voorzichtige conclusie kunnen trekken dat er in dit project in ieder geval aandacht is geweest voor de medewerkers.

### **Is het doel bereikt?**

*Is het doel behaald, zijn de stakeholders tevreden en is de oorspronkelijke business case gerealiseerd?*

Het resultaat van het WCP project is een geïmplementeerd HR-beleid. Maar dat is het doel van het project natuurlijk niet. Dat is gestart om een cultuur neer te zetten waarin gedeelde waarden en overtuigingen een superieure ‘business performance’ creëren en waarborgen. Waarbij tevreden medewerkers zich medeverantwoordelijk voelen voor en verbonden zijn met het succes van de ING. Kunnen we constateren dat dit doel is behaald?

41

Al jaren doet de ING groep mee in de top 10 als het gaat om beste werkgever; in 2006 waren ze zelfs eerste. In het ‘creëren’ van tevreden medewerkers, zou je dus kunnen zeggen, is de ING geslaagd. Vanuit dat perspectief zou je nu, vijf jaar na de start van het project, kunnen zeggen dat het project een succes is.

Hoewel je je kunt afvragen of de cultuurverandering helemaal klaar is, kun je wel zien dat de ontwikkelingen binnen de ING op dit punt positief zijn. Tevens vinden we, vijf jaar na de start, nog steeds de naam van het project 'The Winning Performance Culture Programma' terug in krantenartikelen, presentaties en interviews met ING management en medewerkers op ieder niveau. Dat is een mooie prestatie. Er is intern gestuurd op de dingen die er toe doen. Wanneer je een organisatie wilt veranderen, dan is een belangrijke succesfactor dat je draagvlak creëert, je medewerkers laat (mee) beslissen en luistert naar wat er wordt gevraagd en gezegd. Of zij zich ook daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor het succes van ING, blijft wellicht een vraag, maar het lijkt wel die kant op te wijzen.

### **Wat zegt de klant er van?**

Maar wie bepaalt eigenlijk of dit cultuurveranderingsproject een succes is? Dat zijn natuurlijk de stakeholders en de vraag is of zij tevreden zijn met het effect van dit project. De medewerkers kunnen dan wel tevreden zijn, waarmee je overigens wel een gedeelte van het doel behaald hebt, maar ook andere stakeholders vormen voor het antwoord op deze vraag een belangrijke stem. Denk bijvoorbeeld aan de aandeelhouders, de klanten en leveranciers en andere ketenpartners van de ING. Met alleen tevreden medewerkers is het doel van de ING dus niet gerealiseerd. Een profit organisatie heeft met een cultuurveranderingsproject, de naam zegt het al, dat moet leiden tot een 'winnen' bijvoorbeeld ook het doel meer klanten binnen te halen en daarmee de winst en/of het

marktaandeel te vergroten. Dat kan alleen wanneer klanten tevreden zijn en vertrouwen hebben in de ING. Dit project kan dan intern een succes zijn en het doel van tevreden medewerkers daarmee hebben behaald, maar het succes wordt uiteindelijk ook bepaald door de klanten.

De tevredenheid van de klant is moeilijk te omschrijven, omdat tevredenheid persoonlijk is en omdat in 2008 en 2009 de reputatie van de bankensector natuurlijk in zijn geheel heeft geleden onder de financiële crisis. De ING is (mede) dankzij ingrepen van de staat overeind gebleven. Maar de ING heeft, zo blijkt uit het jaarverslag van 2009, samengewerkt met alle bedrijfsonderdelen om de kosten terug te dringen, de personeelsrisico's en de organisatorische complexiteit te verminderen en (later in het jaar) de splitsing van de bank- en verzekeringsactiviteiten voor te bereiden. Geheel passend in de Winning Performance Culture hebben de medewerkers actieplannen gemaakt en deze doorvertaald naar de dagelijkse activiteiten. Deze cultuur is dus nog steeds van toepassing en heeft er, samen met natuurlijk ook het ingrijpen van de staat, voor gezorgd dat de nettowinst in 2010 weer op hetzelfde niveau is gekomen als voor de crisis. Dat heeft er in ieder geval mede toe geleid dat er geen grootschalige leegloop aan klanten is geweest. Zonder tevreden klanten zou de ING de reputatieschade niet te boven zijn gekomen en zou het winstniveau niet zijn teruggekeerd. Blijkbaar is de klant bij de ING aan boord gebleven. Ook in de afgelopen turbulente tijden. Dit klantperspectief duidt dus ook op ProjectSucces.

### **En de business case dan?**

Heeft deze hele verandering nu meer opgeleverd dan dat er aan energie is ingestoken? Want alleen als dat ook het geval is kan er sprake zijn van een succesvol project. Wat opvalt is dat in deze zin weinig bekend is over het Winning Performance Culture Programma. De resultaten lijken gerealiseerd, een belangrijk aantal van de doelen bereikt en er heerst een gevoel van tevredenheid over de wijze waarop het project gelopen is. Dat niemand zich druk maakt over 'het rendement' op dit project zou er op kunnen duiden dat een ieder het gevoel heeft dat het daar wel snor mee zit. En als we die realiteit met elkaar hebben gecreëerd, dan is dat ook zo. Maar het zou er natuurlijk ook op kunnen duiden dat er simpelweg geen aandacht voor is geweest. Want hoe zouden we zo'n zacht programma kunnen meten? In dat geval een gemiste kans om het project gaandeweg op zijn verdiensten te kunnen beoordelen en bijsturen.

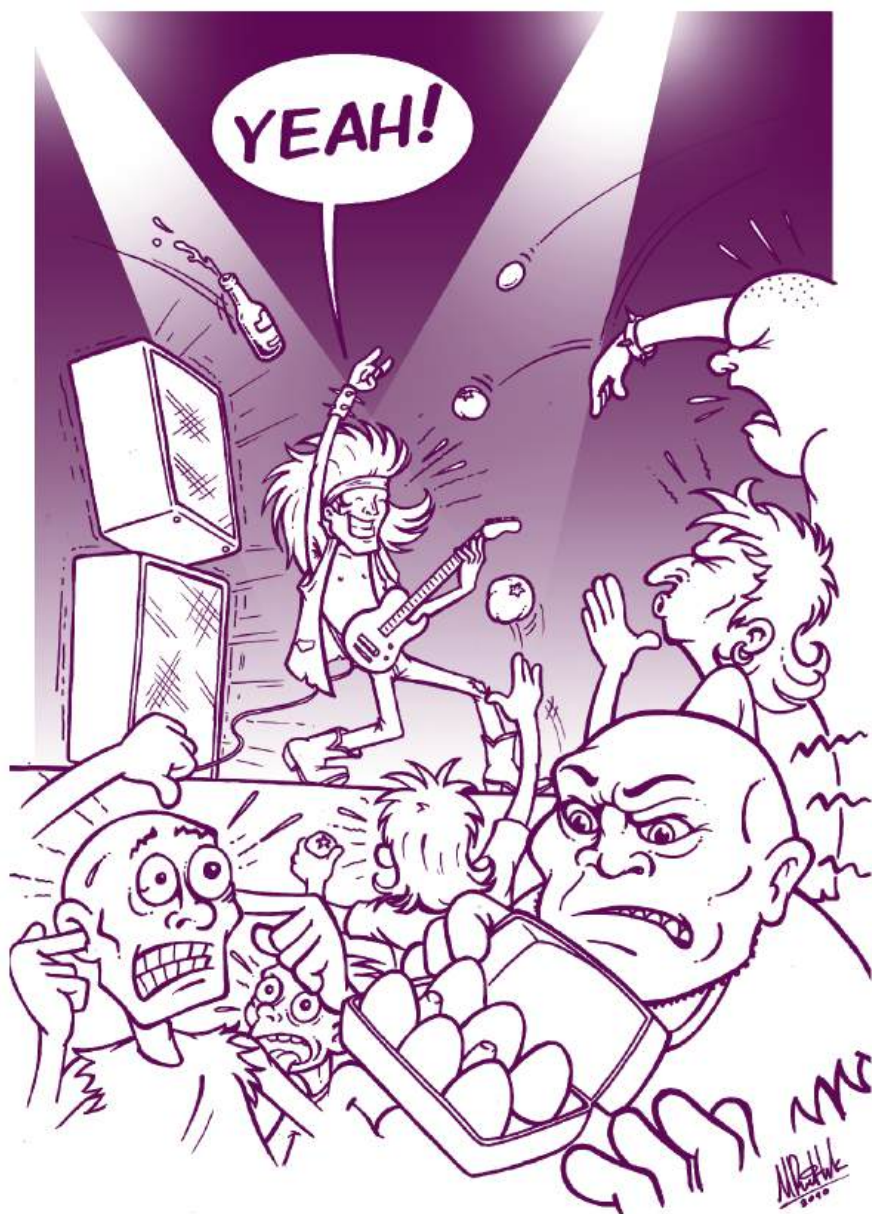
### **Een succes?!**

Is dit project dan een succes? Ja, wij denken van wel. De Winning Performance Culture is een begrip geworden en heeft zeker intern geleid tot goede resultaten. Het is nog steeds leidend voor het HR beleid en niet voor niets wordt de ING in verschillende onderzoeken uitgeroepen tot beste werkgever, ook ten tijden van de financiële crisis. Voor zover we kunnen bepalen heeft dit project intern haar doelen bereikt. De financiële crisis heeft juist aangetoond dat dit project heeft geleid tot succes vanuit de optiek van het marktaandeel. Door samen met medewerkers hard te werken aan

een gezonde organisatie, waardoor klanten kunnen blijven sparen, betalen, verzekeren en beleggen, heeft de ING relatief snel zijn reputatie en winst opgebouwd.

Het succes van een intern veranderproject wordt dus enerzijds bepaald door de interne stakeholders (medewerkers in meest brede zin). Zeker in het geval waarin het veranderproject ook nog eens als doel heeft de medewerkers te bewegen en aan het bedrijf en het werk te binden. Maar het verandertraject moet wel bijdragen aan het doel van de organisatie, en ook dat is in dit geval gebeurd. Juist door het zo stevig gebruiken van het succes van het interne project heeft het project geleid tot een groter en langduriger succes. Want, wanneer de ING al jaren tot een van de topwerkgevers in Nederland behoort, maar de klanten niet tevreden zouden zijn, zouden de doelen van het veranderproject niet zijn behaald. De ING heeft een dieperliggend doel nagestreefd, dat mede bereikt is dankzij het verandertraject.

Het succes van een project kan vergroot en verlengd worden door het projectresultaat continue te relateren aan het grotere achterliggende doel. Het succes wordt bepaald door de omgeving, in dit geval de klanten, en niet alleen door de tevreden medewerkers. Hoewel zij dubbel centraal staan in het project. Door dit op het vizier te houden wordt een veranderproject zonder duidelijke oplevering een nog groter succes.



# veranderagenda

Om het sturen op succesvolle projecten centraal te stellen, moet er nogal wat veranderen. Zowel voor de projectmanager als voor de organisatie. De projectmanager moet meer een verandermanager en procesmanager worden, gericht op het stimuleren van het samenspel. Met als belangrijkste toegevoegde waarde een kwalitatief hoogwaardig samenspel tussen alle betrokkenen. Daarvoor moet hij op een andere manier naar zijn team kijken en heeft hij andere competenties nodig.

Maar ook organisaties moeten een ommezwaai maken. Het project meer het project laten zijn, door meer te sturen op het doel en de randvoorwaarden en minder op de beheersing van de weg naar dat doel toe. Een organisatie die de projectmanager meer in de positie van directeur van zijn projectorganisatie plaatst. Om daar omheen voor het project succescondities te creëren zoals een goed leerklimaat, een passend carrièrepad en een voor het project passende context.

Dat roept de vraag op: hoe kunnen we daar komen? Om zowel de organisatie als ook de projectmanager op weg te helpen, is een veranderagenda opgesteld. Deze agenda biedt een handvat om stappen te zetten richting de (verdere) professionalisering van het projectmanagement. Met als belangrijkste vraag: hoe halen wij (nog) meer uit onze projecten?

In willekeurige volgorde:

1. Zet de projectmanager en zijn project op eigen benen. Met een helder doel en duidelijke randvoorwaarden. Daarbinnen zal de projectmanager zijn eigen weg moeten vinden. Vertrouw op het samenspel in plaats van de voortgangsrapportages.
2. Beoordeel de projectmanager op zijn vermogen om mensen en partijen aan het project te verbinden. Beoordeel dat met regelmaat en zet dat centraal in de beoordeling van hoe goed het project loopt (hoe verbinden partijen zich aan het project).
3. Besteed (voldoende) aandacht aan de business case van het project. Is er bij voortduring een helder en reëel beeld dat het project meer gaat opleveren dan er in gestoken wordt. Ook daar waar dat niet in geld uit te drukken is.
4. Beoordeel en stuur op de kwaliteit van de projectaanpak (een hecht team, focus en inspiratie, actief betrokken omgeving, heldere strategie, flexibiliteit en creativiteit en planning en control, die werken) en vraag indien noodzakelijk om bijsturing op deze punten.

Een verandering in het (be)sturen van projecten is geen kwestie van een knop omdraaien. Dat heeft tijd nodig. Tijd voor de projectmanager om zijn positie te (her)vinden, tijd om met elkaar een nieuwe wijze van het beoordelen van de status van het project te ontwikkelen, tijd voor het management om vertrouwen te ontwikkelen in het loslaten van projecten en tijd om de juiste balans te vinden tussen de zelfstandigheid van het project en de actieve betrokkenheid van alle noodzakelijke partijen. De bovenstaande veranderagenda zal dus een reële tijdstermijn en ambitie moeten kennen. In die zin is het wellicht verstandig om een aantal pilotprojecten bij elkaar te brengen, waarmee in een afgebakend gebied de eerste ervaringen opgedaan kunnen worden en lessen getrokken. Met regelmaat de thermometer erin steken is daarbij simpelweg een 'must'!

# 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
- 2009 **Project- en procesmatig werken**  
Martijn Jong, Raymond Maas, Wouter Visser, Chris Wigboldus
- 2010 **Persoonlijk Leiderschap**  
Marcelle Joordens, Chris Wigboldus

De essays zijn te bestellen of als ebook te downloaden  
op [www.ami-consultancy.com](http://www.ami-consultancy.com)

# boeken van AMI

## Boeken geschreven door AMI-consultants

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren**  
Nicole Thomas en Cecile van Berkum
- 2006 **Managen voor dertigers**  
Martijn Jong en Nicole Thomas
- 2010 **Projectmatig werken: de basis, hoe maak ik van mijn project een succes?**  
Chantal Savelsbergh, Martijn Jong en Peter Storm

## Bijzondere publicaties

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



# AMI

**AMI Consultancy is het organisatie adviesbureau op het gebied van organisatieverandering, talentontwikkeling en projectbegeleiding.**

Organisatieverandering: de implementatie consultants van AMI adviseren en ondersteunen organisaties bij organisatieverandering door veranderstrategieën te ontwikkelen en dit gehele proces te begeleiden. We richten ons met name op sociale innovatie en cultuur verandering. We adviseren en coachen het management, leiden 'change agents op'. We ontwikkelen en faciliteren veranderinterventies zoals competentie trainingen, processimulaties en workshops.

54

Talentontwikkeling: het ontwikkelen en uitvoeren van Management Development programma's om de talenten en competenties van alle medewerkers te richten op de strategische koers van de organisatie. Onze programma's zijn altijd 'tailor made' en richten zich op het versterken van de talenten van de professionals verbonden aan de organisatie ontwikkeling. Voor onze klanten hebben we gewerkt aan projectmanagement programma's, leiderschapsprogramma's en young talent programma's.

---

Projectbegeleiding: het opstarten en begeleiden van complexe projecten en programma's om van ieder project een succes te maken. Wij begeleiden tenderprocessen, opstartfase en de uitvoering van projecten. Wij adviseren en implementeren de inrichting van de projectorganisatie zodat er optimaal wordt gepresteerd en geleerd. Wij bouwen aan een passende project cultuur en werkwijze en trainen, coachen en adviseren de project betrokkenen bij het werken aan succes.

Door onze jarenlange ervaring hebben we een unieke wijze van werken en benaderingswijze opgebouwd. In het AMI DNA hebben we een integrale kijk op zowel project, het proces, de strategie als ook de implementatie condities. Waarbij we via de talenten van mensen veranderingen realiseren.

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

# follow us...

## **Voor de laatste ontwikkelingen:**

- Twitter : <http://twitter.com/amiconsultancy>
- Blog : [www.ami-consultancy.blogspot.com](http://www.ami-consultancy.blogspot.com)

Of kijk op:

- [www.ami-consultancy.nl](http://www.ami-consultancy.nl)
- [www.organisatieverandering-ami.nl](http://www.organisatieverandering-ami.nl)
- [www.projectbegeleiding-ami.nl](http://www.projectbegeleiding-ami.nl)
- [www.talentontwikkeling-ami.nl](http://www.talentontwikkeling-ami.nl)

# AMI Consultancy

## **vestiging Maastricht**

Burghtstraat 25  
6227 RR Maastricht

T 043-3251199

F 043-3259353

E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

## **vestiging Den Haag**

Herderstraat 10  
2512 CV Den Haag

T 070-3629922

F 070-3629921

E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)









# sturen op succesvolle projecten

Projectmanagement gaat een nieuw tijdperk in. Hoewel er altijd nog veel te winnen is in het structureren, plannen en beheersen, voldoen de middelen en instrumenten die daarvoor zijn ontwikkeld niet meer aan de eisen die tegenwoordig aan projecten worden gesteld. Daarvoor is de dynamiek rondom projecten te groot, zijn de aantallen stakeholders te talrijk en de effecten te zichtbaar.

Dit essay beschrijft een nieuw gedachtegoed. Daarbij wordt aangenomen dat van het project wordt verlangd dat met name de doelen worden gerealiseerd. Alleen het resultaat opleveren is niet meer voldoende om te kunnen spreken van een succesvol project.

De auteurs gaan in dit essay achtereenvolgens in op:

- ProjectSucces: een succesvol praktijkvoorbeeld.
- Sturen op succes: wat vraagt dat van de projectmanager?
- Sturen op succes: wat vraagt dat van de organisatie?
- ProjectSucces: een succesvolle organisatieverandering.

Het essay eindigt met een veranderagenda over hoe de verdere professionalisering van het projectmanagement aangevallen kan worden. Het is een uitnodiging om daarmee aan de slag te gaan!