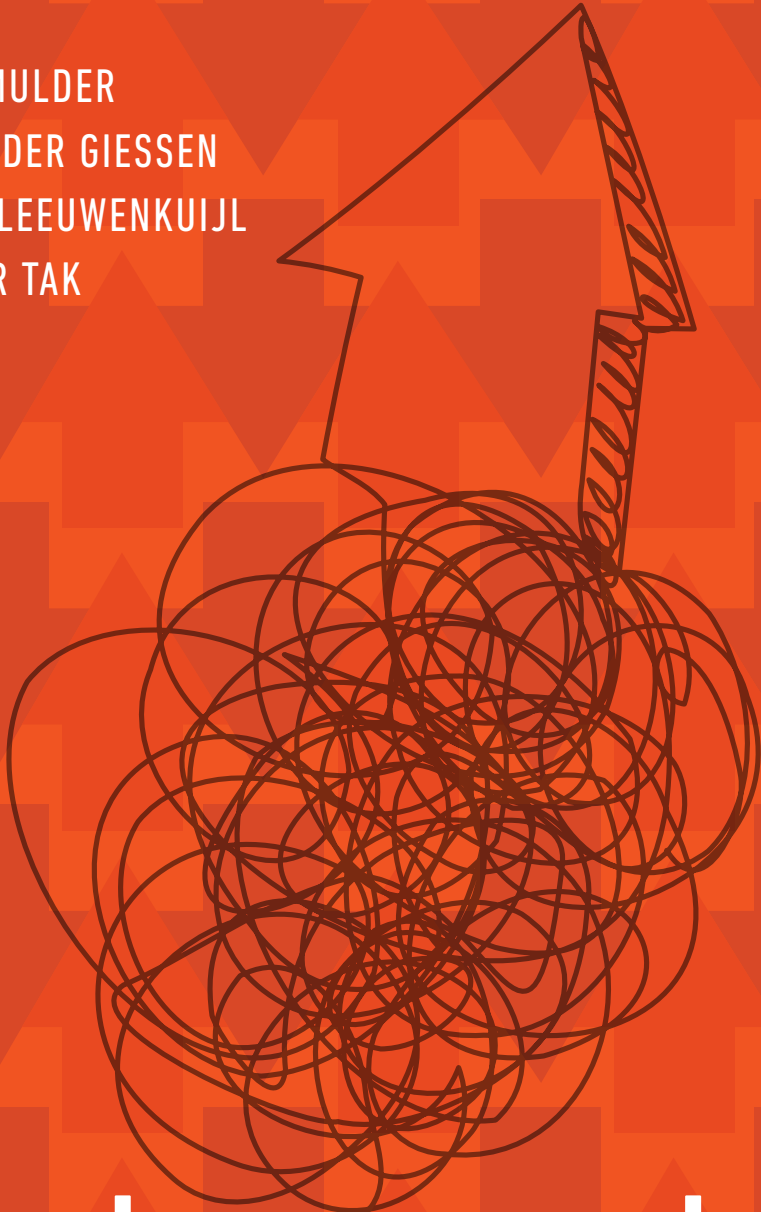


NICOLINE MULDER
KJELL VAN DER GIESSEN
NATASCHA LEEUWENKUIJL
ED VAN DER TAK

Boom



Projectmanagement voor hoger onderwijs

Een praktische aanpak voor
complexe projecten



Projectmanagement voor hoger onderwijs

Een praktische aanpak voor
complexe projecten

Nicoline Mulder
Kjell van der Giessen
Natascha Leeuwenkuijl
Ed van der Tak

Boom

+ Online leeromgeving

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomstudent.nl toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 1^e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

© 2023 Nicoline Mulder, Kjell van der Giessen, Natascha Leeuwenkuijl, Ed van der Tak | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 9789024450411

ISBN 9789024450428 (e-book)

NUR 801

www.boomstudent.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Over dit boek	7
1 De 7-stappenaanpak voor projecten	11
1.1 Stap 1: Focus op het hogere doel van het project	12
1.2 Stap 2: Baseer je op de gedeelde waarden	14
1.3 Stap 3: Stel de gemaakte keuzes vast die leiden tot inperkingen	15
1.4 Stap 4: Maak een contextanalyse	16
1.5 Stap 5: Signaleer wat aandacht vraagt	17
1.6 Stap 6: Bepaal de planningshorizon	18
1.7 Stap 7: Maak een plan van aanpak en voer het uit	19
1.8 Het gebruik van de 7-stappenaanpak voor projecten	20
1.9 Samenvatting	21
2 De context van een project	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Het project	24
2.3 Soorten projecten	30
2.4 De organisatorische omgeving van een project	35
2.5 Een project als tijdelijke 'gast in de omgeving'	42
2.6 Samenvatting	45
3 Mensen in en rondom een project	47
3.1 Inleiding	47
3.2 Belanghebbenden	47
3.3 De opdrachtgever	54
3.4 De projectleider	58
3.5 De relatie tussen opdrachtgever en projectleider	62
3.6 Het projectteam	65
3.7 Gebruikers	71
3.8 Samenvatting	73
4 Het verloop van een project	75
4.1 Inleiding	75
4.2 De ontwikkeling van een project	76
4.3 Chaos en houvast in een project	79
4.4 Het project opdelen in perioden	83
4.5 Versturende factoren	86
4.6 Vlinders als voortekenen voor een verandering	90
4.7 Samenvatting	93

5	Interventies voor projectmanagement	95
5.1	Inleiding	95
5.2	Interventies voor complexe projecten	96
5.3	Interventies voor perioden van scoping	101
5.4	Interventies voor een periode van creating	108
5.5	Interventies voor een periode van completing	115
5.6	De keuze voor de juiste interventie	119
5.7	Managementprocessen	120
5.8	Samenvatting	126
6	Het plan van aanpak en de planning	127
6.1	Inleiding	127
6.2	Plannen van tijd	134
6.3	Plannen van waarden	136
6.4	Netwerkplanning	140
6.5	Financiën in het project	145
6.6	Samenvatting	149
7	Leren in het project	151
7.1	Inleiding	151
7.2	De rol van kennis in projecten	151
7.3	Reflecteren	156
7.4	Evalueren	158
7.5	Interventies op verschillende niveaus	163
7.6	Onderzoek doen in projecten	166
7.7	Samenvatting	170
8	Leiderschap en projecten	171
8.1	Inleiding	171
8.2	De zwerm als metafoor	171
8.3	Leiden en managen	174
8.4	Transactioneel en transformationeel leiderschap	176
8.5	De professional als transformationeel leider	182
8.6	Zelforganisatie in een project	186
8.7	Samenvatting	188
9	Communicatie en interactie bij projecten	189
9.1	Inleiding	189
9.2	Het interactieve netwerk in en rondom een project	190
9.3	Motiveren van de professional	193
9.4	Interactievaardigheden	197
9.5	Interactie in projectgroepen	207
9.6	Samenvatting	215

10 Overdragen, afsluiten en ontvlechten	217
10.1 Inleiding	217
10.2 Overdragen van het resultaat	218
10.3 Eindevaluatie	222
10.4 Ontvlechten	225
10.5 Samenvatting	227
Begrippenlijst uit de praktijk	229
Literatuur	233
Register	235
Lijst met figuren	238
Lijst met tabellen	239
Over de auteurs	240

Over dit boek

Perspectief: complexiteitsdenken

Projecten zijn complex. Ze staan voortdurend in verbinding met andere projecten of programma's, met politiek en wetgeving, met wereldwijde ontwikkelingen en met het internet. De voorspelbaarheid van het verloop van een project is daardoor minimaal. Toch verwacht een opdrachtgever dat een projectteam op een bepaald moment met een resultaat op de proppen komt. Hoe doe je dat in een dynamische en onvoorspelbare omgeving met hoge verwachtingen?

Om een antwoord op die vraag te kunnen geven hebben we dit boek vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken geschreven. Complexiteitsdenken is een manier om complexe systemen, zoals verreweg de meeste projecten, te begrijpen en te benaderen. Dit perspectief past daarom goed bij de hedendaagse projecten en het denken over projectmanagement. Een complex project is een project dat bestaat uit veel onderling verbonden elementen, die elkaar op verschillende manieren kunnen beïnvloeden. Deze interacties leiden tot moeilijk te voorspellen gedrag. Bij complexiteitsdenken ligt de nadruk op het begrijpen van de verbanden tussen mensen in het project, in plaats van alleen te focussen op de inhoud ervan. Het idee is dat als mensen hun verantwoordelijkheid kennen, kunnen nemen en graag willen nakomen, de goede inhoud vanzelf volgt. Gewoon, omdat iedereen zijn of haar werk graag goed doet.

Doelgroep: studenten van eerstejaars bachelor tot master

Het doel van dit boek is om studenten te voorzien van nieuwe kennis waarmee zij het werkveld kunnen gaan verrijken. Dit boek is niet alleen geschreven met de bedoeling om studenten voor te bereiden op de projecten die zij in het werkveld gaan tegenkomen, maar ook om dat werkveld te vernieuwen met actuele wetenschappelijke kennis. Die voorbereiding is voor een fysiotherapeut die een samenwerking met een andere zorgverlener gaat opzetten net zo belangrijk als voor een bedrijfskundige die adviesprojecten wil gaan uitvoeren. Ze is voor een IT'er die onderdeel is van een grote systeemontwikkeling net zo belangrijk als voor een creatieve professional die droomt van een eigen onderneming in duurzaam bioafvalserviesgoed. Vandaar dat de praktische en wetenschappelijk onderbouwde benadering van het leiden van projecten en het omgaan met complexiteit contextvrij is. Het boek is daarmee geschikt voor docenten en studenten uit tal van domeinen: zorg, welzijn, onderwijs, ICT, bouw, infra, creatieve industrie, economie, bestuurskunde, natuur, energie en ga zo maar door.

Leerdoelen

De discussie over projectmanagement als professioneel vak of bijrol is nog niet beslecht. De auteurs van dit boek zijn van mening dat goed onderwijs in projectmanagement onontbeerlijk is. Elk hoofdstuk in dit boek begint daarom met de opsomming van een aantal leerdoelen. Deze doelen zijn geformuleerd op de verschillende niveaus uit de taxonomie van Bloom (1956). Die taxonomie onderscheidt zes leerniveaus: onthouden, begrijpen, toepassen, analyseren, evalueren en creëren. Het gebruik van de taxonomie in combinatie met de toetsvragen bij de casus maakt het boek geschikt voor zowel bachelor- als masteronderwijs. Na het bestuderen van dit boek:

- ken je de belangrijkste begrippen en concepten rondom projectmanagement;
- kun je de begrippen en concepten gebruiken in de juiste betekenis en bedoeling;
- ben je in staat de begrippen en concepten toe te passen op een casus;
- kun je een eenvoudig project aanpakken;
- weet je hoe je een complex project kunt aanpakken;
- ben je in staat uit te zoomen en het project te analyseren en evalueren;
- heb je inzicht in de werking van complexiteit en de mogelijkheden die complexiteitsdenken biedt voor projectmanagement.

Casus: Skargard

Dit boek is geschreven om de student te helpen in voorbereiding op projecten in de praktijk. Die voorbereiding bestaat uit zowel theorie als toepassing. De theorie staat beschreven in tien hoofdstukken. De toepassing leer je aan de hand van de casus Skargard, een eilandengroep aan de noordkust.

In de online leeromgeving vind je een algemene beschrijving van Skargard. Skargard is een gemeente die bestaat uit drie eilanden. Die eilanden hebben hun eigen dynamiek, inrichting en problematiek. Er spelen diverse vraagstukken in verschillende stadia van ontwikkeling. Door deze gevarieerdheid in de gemeente is Skargard een goede basis om de theorie over projectmanagement uit te leggen aan de hand van de praktijk.

De casus wordt stapsgewijs uitgebreid met aanvullende beschrijvingen. Met de casusbeschrijvingen kun je de aangeboden stof zelf proberen te vertalen naar de praktijk van Skargard.

Online leeromgeving

Zowel studenten als docenten vinden in de online leeromgeving bij dit boek veel extra materiaal. Zo staan in de online leeromgeving diverse checklisten om de inhoud beter te onthouden, en verschillende formats en werkvormen om te starten met het toepassen van de inhoud van het boek. Daarnaast vind je in de online leeromgeving een uitgebreid arrangement aan kennisvragen, slides, casuïstiek en extra uitleg. Je kunt inloggen met de code op de colofonpagina.

Leeswijzer

De hoofdstukken in dit boek hebben allemaal dezelfde opbouw. Alleen het eerste hoofdstuk, met de 7-stappenaanpak voor projecten, wijkt daarvan af. In dat eerste hoofdstuk wordt een aanpak beschreven waarmee je een project in een dynamische en onvoorspelbare omgeving kunt uitvoeren. Om die aanpak te leren kennen, beter te kunnen begrijpen en te kunnen toepassen zijn hoofdstuk 2 tot en met 10 toegevoegd.

Voordat de praktijk bestudeerd gaat worden, is het belangrijk om de eerste twee hoofdstukken goed te begrijpen. Het eerste hoofdstuk beschrijft een 7-stappenplan voor de aanpak van een project. Dat hoofdstuk kun je zien als een uitgebreide samenvatting van het boek. Het is handig om het boek daarna lineair te lezen, dus gewoon de hoofdstuknummering te volgen.

In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd wat een project eigenlijk is en welke andere vormen van organiseren je kunt tegenkomen. Als je die context van projecten kent, leer je in hoofdstuk 3 mensen kennen die in en rondom projecten een rol spelen. Natuurlijk zijn dat de projectleider en de opdrachtgever. Maar daarnaast spelen ook projectteamleden, gebruikers van het resultaat van het project en sponsors een belangrijke rol. Hoofdstuk 4 gaat over het verloop van een project. Je leest over de geplande en de daadwerkelijke ontwikkeling die een project doormaakt, en wat je moet doen als die twee van elkaar afwijken. In hoofdstuk 5 wordt een toolkit gepresenteerd om complexe projecten te kunnen managen. Dat zijn de middelen die een projectleider tot zijn of haar beschikking heeft voor goed projectmanagement. Werkvormen die je helpen bij deze middelen zijn te vinden in de online leeromgeving bij dit boek. Vervolgens lees je in hoofdstuk 6 over het plan van aanpak voor het project. Daarin worden de wensen van de opdrachtgever en de mogelijkheden van de projectleider en het team aan elkaar verbonden. Hoofdstuk 7 zoomt in op leren in projecten, zodat niet steeds dezelfde fout wordt gemaakt. In hoofdstuk 8 gaan we dieper in op het onderwerp leiderschap, dat in complexiteit niet alleen wordt uitgeoefend door de projectleider. In hoofdstuk 9 komen tal van vaardigheden aan bod om relaties in het project vorm te geven zoals onderhandelen, nee zeggen en verantwoordelijkheid dragen. Die vaardigheden zijn ook voor iedereen in

het projectteam van belang. Het laatste hoofdstuk bestudeert de laatste fase van een project, het afsluiten en opruimen.

In elk hoofdstuk vind je voorbeelden en definities ter verduidelijking. Elk hoofdstuk wordt afgesloten door een samenvatting. Vrijwel alle subparagrafen zijn als vraag geformuleerd, zodat je eenvoudig kunt zien waar je het antwoord kunt vinden op jouw vraag. Een trefwoordenindex vind je aan het eind van het boek, direct na de literatuurlijst.

Dankwoord

Dit boek gaat uit van het op wetenschappelijke basis ontwikkelde gedachtegoed van *value-based projectmanagement* (Mulder, 2012) en *chaordisch organiseren* (Mulder, 2021). Maar het had nooit tot stand kunnen komen zonder de rijke ervaringen met het gebruik van dit gedachtegoed in het onderwijs. Daarom gaat onze dank in eerste instantie uit naar de talloze studenten die zich opstelden voor het bestuderen van projectmanagement vanuit het perspectief van complexiteit, en vaak ongenueanceerd hun feedback gaven.

Natuurlijk danken wij onze collega-docenten in huidige en eerdere samenwerkingen voor het experimenteren met dit gedachtegoed in hun projectmanagementlessen. Hun commentaren, reacties, aanmoedigingen en ideeën zijn zeer waardevol gebleken. Ook danken wij de docenten van diverse hogescholen die de moeite namen een eerdere versie van dit boek te lezen en te voorzien van feedback. En natuurlijk veel dank aan Marjolijn en Esther van Boom uitgevers, die ons hebben aangemoedigd om het gedachtegoed bij elke versie van dit boek weer beter passend te laten zijn voor studenten en docenten.

Stuur al je reacties, suggesties en vragen naar PMvoorHO@outlook.com.

Nicoline Mulder
Kjell van der Giessen
Natascha Leeuwenkuijl
Ed van der Tak
April, 2023

De 7-stappenaanpak voor projecten

1

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ken je de zeven stappen voor het aanpakken van projecten;
- weet je van elke stap wat die inhoudt;
- heb je houvast in complexe projecten;
- ben je in staat aan de hand van de 7 stappen een project te beschrijven;
- kun je de stappen met elkaar in verbinding brengen tot één geheel.

Of het nu studentenprojecten zijn of projecten in de bouw, de zorg of waar dan ook... projecten staan allemaal voortdurend in verbinding met de omgeving. Via het internet, de politiek en de wetgeving, de media en tal van andere wegen komen voortdurend signalen op projecten af. Projecten staan continu onder invloed van zaken waar niemand echt grip op heeft. De tijd dat in projectmanagement alleen gestreefd werd naar beheersbaarheid van en grip op een project is daarmee definitief voorbij. Voor complexe projecten, die zich kenmerken door een open verbinding met de omgeving, is een aanpak nodig waarmee de projectmedewerkers kunnen omgaan met de onvoorspelbaarheid van de invloeden van buitenaf, de dynamiek in de context en de vaagheden die daardoor ontstaan.

In dit hoofdstuk wordt een aanpak voor projecten gepresenteerd in 7 stappen.

Je zou dit kunnen zien als een samenvatting van het boek. De 7 stappen zijn:

Stap 1 Focus op het hogere doel van het project.

Stap 2 Baseer je op de gedeelde waarden.

Stap 3 Stel de gemaakte keuzes vast die leiden tot inperkingen.

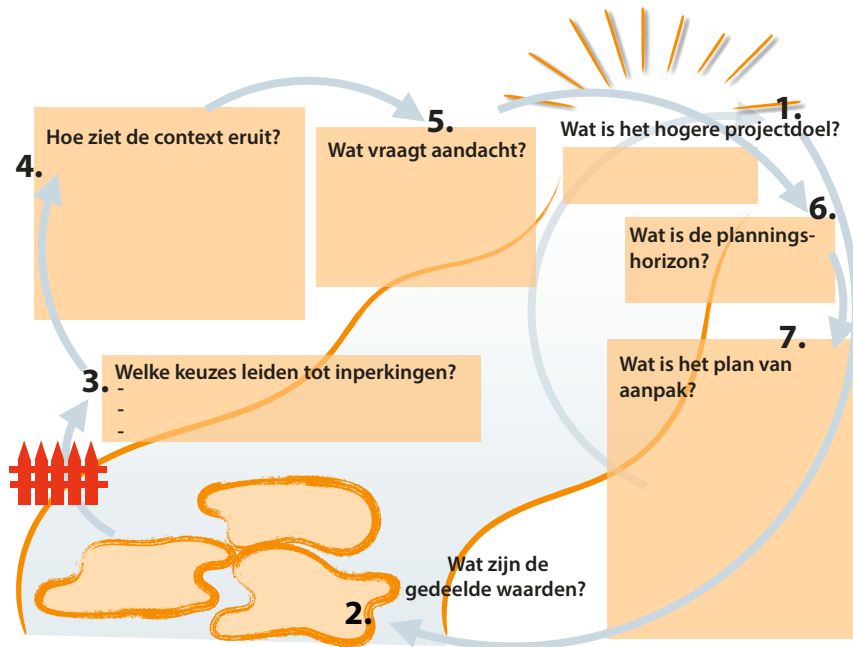
Stap 4 Maak een contextanalyse.

Stap 5 Signaleer wat aandacht vraagt.

Stap 6 Bepaal de planningshorizon.

Stap 7 Maak een plan van aanpak en voer het uit.

De 7 stappen vormen een cyclus die zich voortdurend herhaalt.



Figuur 1.1 De 7-stappenkaart voor de aanpak van complexe projecten

1.1 Stap 1: Focus op het hogere doel van het project

Een project staat nooit op zichzelf maar dient altijd een hoger liggend doel. Daarin zit de reden voor het project opgeborgen.



Het **hogere doel** van een project is een beschrijving van de reden dat je dit project doet.

Het is de bedoeling dat het project een bijdrage aan dat hogere doel gaat leveren. Bijvoorbeeld 'onze naamsbekendheid vergroten'. Er kunnen meerdere projecten zijn die eenzelfde hogere doel dienen. Het hogere doel wordt vaak door de opdrachtgever aangereikt. Het heeft als functie om de aandacht en energie van de mensen in het project te richten op die bijdrage. Het geeft houvast bij het beoordelen of je met 'de goede dingen' bezig bent. Het richten van de aandacht en energie is nodig omdat het uiteindelijke resultaat van het project vaak bij aanvang nog niet bekend is. Om het doel van een grotere naamsbekendheid te realiseren, kan een radiospotje, een fysieke campagne met vlaggen en flyers, of misschien nog iets anders de uiteindelijke uitkomst van het project zijn. Door het hogere doel expliciet te maken voorkom je dat mensen in het project alle kanten op denken en werken.

Of een hoger doel het juiste abstractieniveau heeft, is afhankelijk van de kennis in het project. ‘De wereld verbeteren’ is heel abstract, ‘honger de wereld uit’ is al concreter. ‘Alle kinderen met ontbijt naar school’ is nog concreter. Welk niveau in abstractie voor jouw project werkt, merk je als je op het hoogste niveau begint en je steeds afvraagt: ‘Hoe ga ik dat doen?’ Als er geen antwoord op de vraag is, weet je dat je op het juiste niveau bent beland. Hoe ga ik de wereld verbeteren? Door honger te verhelpen. Hoe ga ik honger verhelpen? Door kinderen ontbijt te geven. Hoe ga ik kinderen ontbijt geven? Dat is precies wat ik in dit project ga uitzoeken!

Rijkswaterstaat

Het hogere doel van Rijkswaterstaat luidt: Samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland (Rijkswaterstaat.nl). Alles wat Rijkswaterstaat doet, is gericht op dit hogere doel. Zo dragen alle activiteiten bij aan hetgeen de organisatie heeft afgesproken met de overheid.



Voor verreweg de meeste projecten geldt dat een eenmaal geformuleerd hoger doel gedurende het hele project in stand blijft. In een zeldzaam geval verandert het hogere doel ten gevolge van een wijziging in de strategie van de opdrachtgevende organisatie.

Het hogere doel vind je door met elkaar na te denken over de aanleiding van dit project. Gebruik daarbij vragen zoals ‘Waarom doen we dit project?’, ‘Wat gaat er mis als we dit project niet doen?’ en ‘Waar draagt dit project aan bij?’ Het gaat om vragen die je helpen om concreter te worden én om vragen die je helpen om te abstraheren. Vraag desnoods een facilitator om te helpen. Het is namelijk belangrijk dat niet alleen de projectleider, maar zeker ook de opdrachtgever en de projectteamleden zich volledig committeren aan dat hogere doel. Alleen dan zal het project daaraan bijdragen. Meer werkvormen om te komen tot het hogere doel vind je in de online leeromgeving.

In de kaart van de 7 stappen van de projectaanpak wordt het hogere doel als aantrekkelijk perspectief rechtsboven gepositioneerd. Als je denkt aan zaken die je wilt bereiken, gaan je ogen vaak automatisch naar rechtsboven...

1.2 Stap 2: Baseer je op de gedeelde waarden

Het hogere doel geeft houvast bij ‘de goede dingen doen’; de gedeelde waarden zijn toetsstenen voor ‘de dingen goed doen’. Gedeelde waarden zijn begrippen die je samen bepaalt en waaraan je kunt toetsen of je ‘de dingen goed doet’. Zoals duurzaamheid, samen of vernieuwend. Door die toetsing aan gedeelde waarden krijgt je project betekenis.



Gedeelde waarden zijn begrippen van zingeving die betekenis geven aan het project.

Het woord ‘gedeeld’ in gedeelde waarden heeft betrekking op de overlap van de belangen van de groepen of organisaties die in het project samenwerken. Zo kunnen een aannemer en een uitvoeringsorganisatie van de overheid de waarde ‘eerlijk geld voor eerlijk werk’ delen. De aannemer kan voldoende winst maken om zijn bedrijf te continueren. De overheidsorganisatie krijgt goed werk voor een schappelijke prijs.

In de meeste gevallen zullen de projectwaarden niet heel veel afwijken van de organisatiewaarden. In enkele gevallen gebeurt dat juist wel, bijvoorbeeld bij innovatieprojecten in een behoudende organisatie. Het is dan juist de bedoeling dat projecten vernieuwing brengen.

Gedeelde waarden vind je door met elkaar na te denken over wat essentieel is voor waardecreatie van het project. Je gaat antwoord zoeken op de vraag ‘Wanneer doen we het goed?’ Omdat waarden dienen als toetssteen voor besluitvorming, is nauwkeurigheid in het proces om te komen tot gedeelde waarden erg belangrijk. Gedeelde waarden zijn van meerdere mensen. Maar wie zo vroeg in het project de belangrijkste belanghebbenden zijn, is vaak nog niet geïdentificeerd. Vraag medewerking van mensen die nu al een rol hebben: kennis-specialisten, de opdrachtgever, eindgebruikers, projectteamleden. Een externe facilitator kan helpen. Meer werkvormen om te komen tot gedeelde waarden vind je in de online leeromgeving.

Het hogere doel en de gedeelde waarden bieden voldoende houvast voor jou als professional om vakkundig in een project te kunnen opereren. Je kunt immers toetsen of je de goede dingen doet en of je ze goed doet. Waarden dienen als toetssteen waar je altijd op terug kunt vallen bij besluitvorming. Vandaar dat ze in de kaart van de 7-stappenpak voor projecten linksom worden gepositioneerd. Daar waar de fundering wordt gelegd.

1.3 Stap 3: Stel de gemaakte keuzes vast die leiden tot inperkingen

Bij aanvang van een project zijn veel zaken nog onbekend. De weg van de start naar het eindresultaat zit vol vaagheden en mogelijkheden. De 7-stappenaanpak voor projecten is een continuproces. Wanneer je bij stap 3 bent, kijk je terug naar de vorige keer dat je deze stap zette. Zo krijg je zicht op bijvoorbeeld zijpaden die afgesloten zijn of (on)mogelijkheden en beperkingen vanwege bepaalde beslissingen. Ook de eerste keer dat je stap 3 zet, kun je terugkijken naar beperkingen van het project.

Burgerparticipatie bij het grasveld



Tegenover de plaatselijke supermarkt aan de rand van het centrum van een kleine gemeente ligt een groot grasveld. Het grasveld wordt gebruikt voor sportdagen van scholen, voor spontane volleybaltoernooitjes in de zomer en vooral door heel veel spelende kinderen en hun picknickende ouders. In het kader van de woningnood in de gemeente wordt het grasveld van zo'n 10.000 vierkante meter steeds vaker genoemd als bouwlocatie. De gemeente kan zo voldoen aan de vraag naar kleine socialehuurappartementen en een handjevol starterswoningen.

De gemeente heeft, op aandringen van de raad, besloten de ideevorming participatief aan te pakken. Burgers mogen actief meedenken bij de inrichting van het plan. Door dat besluit is er een fictief hek geplaatst in het project. Dus toen er een beroemde architect kwam met een geweldig en volledig uitgewerkt plan heeft de gemeente helaas moeten bedanken. Terugkomen op de beslissing van de participatie zou onherstelbare schade aanrichten aan het vertrouwen van de burgers in het ambtelijk apparaat én de gemeenteraad.

Het plaatsen van hekjes, zoals stap 3 in de praktijk wordt genoemd, heeft tot doel om het beeld van het eindresultaat langzaamaan concreter te maken. Elke beslissing sluit zaken uit. Met elk hekje wordt de vorm van dat resultaat meer zichtbaar. Dat is het proces van ontwikkelen. In feite wikkel je de mogelijkheden die het complexe project bij aanvang bood, steeds verder af.

Stap 3 is een eenvoudige maar belangrijke stap. Maak een opsomming van alle gemaakte keuzes die in de afgelopen periode. Geef bij elk item aan wat de beperkingen zijn voor de verdere weg naar het eindresultaat. Zo ontstaat een beeld van je nieuwe vrije ontwikkelruimte voor het eindresultaat van het project. Die beperkingen worden in de kaart van de 7 stappen van de projectaanpak weergegeven als hekjes die de ontwikkelruimte voor de oplossing van het project aangeven.

1.4 Stap 4: Maak een contextanalyse

De vierde stap in de aanpak is het analyseren van de context. Door de context te begrijpen, kunnen mensen in het project beter anticiperen op veranderingen en kansen. Ze kunnen de werkwijze aanpassen aan actuele omstandigheden. Een contextanalyse helpt je om een beeld van de omgeving van het project te krijgen. Het dient als hulpmiddel bij het bepalen wat aandacht vraagt in een project.



Een **contextanalyse** is een geïnterpreteerd beeld van de omgeving van het project.

Een contextanalyse voer je uit om de omgeving waarin een project opereert te begrijpen en te analyseren. Zo'n analyse geeft je inzicht in de interne en externe factoren die van invloed zijn op het project. De contextanalyse kan worden gebruikt om de sterke en zwakke krachten te identificeren die het project beïnvloeden, zoals andere projecten en programma's in de organisatie, de economische omstandigheden, de wet- en regelgeving en de technologische ontwikkelingen.

Een contextanalyse begint met een rijke beschrijving van de omgeving. Informatie daarvoor verkrijg je door te observeren, en door verschillende documenten te bestuderen van de opdrachtgevende organisatie, maar ook van bijvoorbeeld brancheverenigingen en wetenschap. Alle bronnen die informatie geven over invloeden op het project zijn relevant. Door die invloeden een beschrijving te geven ontstaat een rijk contextbeeld. Als je dat beeld analyseert en interpreteert vanuit het belang van het project, leidt dat tot punten van aandacht. Voor deze aandachtstrekkers kan een plan van aanpak worden opgesteld.

Tijdens de contextanalyse kun je kijken naar ontwikkelingen in aanpalende gebieden zoals sociale, culturele, economische, maatschappelijke, technische, (organisatie-)politieke ontwikkelingen in de omgeving van het project. Ook kun je kijken naar de historie en naar trends in het domein van het project. Je kunt de wetenschap bestuderen en letten op dominante auteurs, onderzoekers of *thought leaders* in relatie tot het project. Kortom: alles wat antwoord geeft op de vraag: wat speelt er in de context? Het is goed te beseffen dat een context analyseren een dynamisch proces is dat regelmatig moet worden bijgewerkt om ervoor te zorgen dat de analyse accuraat en relevant blijft.

De contextanalyse wordt samengevat weergegeven in de linkerbovenhoek van de kaart met de 7-stappenaanpak.

1.5 Stap 5: Signaleer wat aandacht vraagt

Het hogere doel, de gedeelde waarde, de beperkingen door gemaakte keuzes en de contextanalyse kaderen het speelveld voor het projectteam af. Binnen deze afspraken moet het project gerealiseerd worden. Die kaders staan niet vast, maar zijn fluïde. Ze moeten dus regelmatig opnieuw worden vastgesteld. Alles bij elkaar is dat heel veel informatie. In deze vijfde stap ga je bepalen wat aandacht vraagt.

Wat valt op? Welke bijzonderheden merk je op? Waarbij denk je 'huh'? Is dat de eerste keer of heb je dat al vaker opgemerkt? Welke trends of patronen zie je ontstaan?

Aandachttrekkers manifesteren zich op verschillende manieren. Zo kan iets ineens opvallen. Bijvoorbeeld een aannemer die zich plotseling terugtrekt uit een bouwproject. Daar moet je direct aandacht aan besteden.

Een aandachttrekker kan zich ook geleidelijk aan ontwikkelen. Zoals een burgergroepering die eerst moppert, dan een formele klacht indient, dan gaat protesteren en vervolgens het project stil weet te leggen. Zodra je een trend ziet die niet functioneel is, moet je daar aandacht aan besteden.

Ten derde kan het zijn dat één aandachttrekker op zich niet zo heel veel betekent, maar pas betekenis krijgt als je uitzoomt en in de veelheid van aandachttrekkers een patroon ziet.

Gedragsverandering

Angela is een loyaal en tevreden lid van het projectteam. Dus als ze zich ziek-meldt, stuurt de projectleider haar een grote fruitmand. Na een paar dagen is ze weer terug op haar werk. Ze oogt en functioneert weer prima. Na een week werken heeft Angela een conflict met een teamgenoot. Er gaan wat onprofessionele uitspraken over en weer op een iets te harde toon. De projectleider trekt haar wenkbrauw op en besluit het erbij te laten. Weer een week later vergeet Angela een afspraak met de projectleider. Ze appt Angela met de vraag waar ze blijft. Na een uur verschijnt Angela alsnog. Ze maakt excuses en het gesprek vindt alsnog plaats. Angela zegt over een week met vakantie te gaan. Op haar laatste werkdag voor de vakantie blijkt dat ze haar werk bij lange na niet af heeft. Dat merkt de projectleider echter pas als Angela al vertrokken is.



Tijdens Angela's afwezigheid zet de projectleider de incidenten van Angela op een rijtje en herinnert zich zaken die al voor haar ziekmelding speelden. Een geïrriteerde klant omdat Angela onvriendelijk was aan de telefoon, het mailtje van HR dat Angela niet was komen opdagen bij een verplichte nascholing. Met haar benen in de vensterbank staart de projectleider uit het raam. Wat is hier aan de hand?

Fysieke objecten, mentale toestanden of gedragingen van mensen kunnen aanleiding zijn om wat beter te kijken naar wat er aan de hand is. Noteer ze, deel ze met de groep, bepaal of en in welke volgorde je ze gaat aanpakken. Aandachttrekkers worden in de literatuur *weak signals* genoemd, en in de praktijk vlinders (van het *butterfly-effect*). Voorbeelden kunnen zeer uiteenlopend zijn, omdat ze altijd contextbepaald zijn. Wat in het ene project een vlinder is, is in een ander project heel normaal. Zoals een voorzitter die te laat is. Of een klagende leverancier. Of een brief vanuit de overheid. Of een verstoring in een softwaresysteem. Ze kunnen een aankondiging zijn van veranderingen in de context van het project. Daarom moet je aandacht geven aan wat jouw aandacht vraagt.

In de kaart van de 7-stappenaanpak van figuur 1.1 staat dat wat aandacht vraagt nadrukkelijk in het midden zodat je die stap niet uit het oog kunt verliezen.

1.6 Stap 6: Bepaal de planningshorizon

Werken in of aan een complex project is als lopen in de mist. Je weet welke kant je op moet (namelijk naar het hogere doel) en je weet waar je vandaan komt (namelijk van je gedeelde waarden). Je hebt houvast aan hekken die beperkingen opleggen (door gemaakte keuzes) en de geanalyseerde omgeving (in de contextanalyse). In stap 5 heb je gelokaliseerd wat aandacht vraagt. In stap 6 kijk je in de richting van dat hogere doel en bepaal je hoe ver je met een bepaalde mate van zekerheid en stabiliteit vooruit kunt kijken. Zo stel je je planningshorizon vast.



Een **planningshorizon** is de voorliggende periode waarover met een redelijke zekerheid en relatieve stabiliteit voorspellingen te doen zijn.

Natuurlijk verschilt de periode waarover met een redelijke zekerheid en relatieve stabiliteit voorspellingen te doen zijn per project. De planningshorizon van de opbouw van een festivalterrein is misschien maar een dag. Elke dag komt het team bij elkaar om te bepalen wat de stand van zaken is (met name ten aanzien van het weer), en wat nu aandacht vraagt. De planningshorizon van een ontwikkelproject voor nieuw onderwijs is misschien wel een half jaar. Met

een bepaalde mate van zekerheid kan aangegeven worden wat er in dat half jaar gedaan moet worden en hoe dat gemonitord gaat worden.

In sommige werkwijzen in met name de IT-sector wordt als planningshorizon een standaardperiode gehanteerd. Elke (bijvoorbeeld) twee weken komt het team bij elkaar, kijkt waar het nu staat, hoe de context er nu uitziet, wat aandacht vraagt en wat de volgende stap is. In andere gevallen wordt gewerkt met een periode waarin redelijke stabiliteit te verwachten is, en die op zich kan variëren.

De afstand tot de planningshorizon kun je het best bepalen in een groeps-gesprek met mensen die vanuit verschillende perspectieven of disciplines naar het project kijken. Iedereen kan beargumenteren hoe hij of zij de planningshorizon inschat. Samen kun je vervolgens besluiten wat een horizon is waar iedereen mee kan werken. Ongeacht hoelang de planningshorizon is: blijf altijd de context bestuderen en speuren naar nieuwe signalen die aandacht vragen.

In de kaart van de 7-stappenaanpak van figuur 1.1 staat de planningshorizon op de weg die leidt naar het hogere doel.

1.7 Stap 7: Maak een plan van aanpak en voer het uit

De laatste stap van de 7-stappenaanpak voor projecten is het maken en uitvoeren van een plan van aanpak. In dat plan komt alles te staan wat nodig is om het project te laten slagen. Je beantwoordt in elk geval de volgende vragen: wat gaan we doen, wanneer, wat hebben we daarvoor nodig en met wie stemmen we af over die stap?

Vervolgens voer je dat plan uit tot de mist te dicht wordt om in te lopen of zich een onvoorziene gebeurtenis voordoet die je dwingt om stil te staan. Met alle kennis en ervaring die je nu hebt opgedaan, ga je opnieuw stap 1 zetten. Het kan zijn dat het plan niet de kortste weg naar het hogere doel blijkt te zijn. Soms kom je barricades tegen waar je omheen moet en die je even van de kortste weg af halen. Dat is geen reden tot zorg: elke nieuwe stap 1 houdt je op het goede pad. Dat is de aantrekkingskracht van het hogere doel.

In de visuele weergave staat het plan van aanpak rechtsonder, daar waar je de kaart met de afbeelding van de 7-stappenaanpak vastpakt. Zo heb je het plan altijd in de hand.

1.8 Het gebruik van de 7-stappenaanpak voor projecten

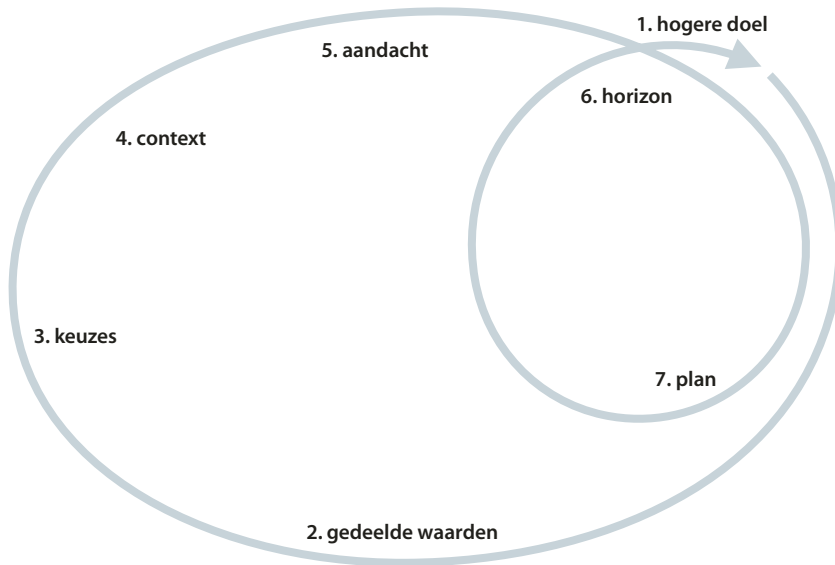
De eerste keer dat je de 7-stappenaanpak doorloopt, is bij de start van het project. Met elkaar kun je dan antwoord geven op de zeven vragen. Het gesprek is natuurlijk veel waardevoller dan dat wat je op de kaart kwijt kunt, maar de antwoorden op de plaat geven je houvast in de complexe omgeving van het project. Elke keer als de planningshorizon bereikt is, maak je een nieuwe 7-stappenkaart. Alle voorgaande platen samen vormen een logboek van je project.

In de praktijk spelen er vaak verschillende planningshorizonnen. Als je een festival organiseert, kun je misschien met de line-up van de artiesten en met de afspraken over catering ver vooruitkijken. Maar voor wat betreft investeringen in merchandise, materialen voor aankleding en dergelijke ben je afhankelijk van sponsors en subsidie. Daarvoor is de planningshorizon veel korter en de mist voorlopig veel dichter. Voor het al dan niet treffen van maatregelen voor regen is die nog korter. Er kunnen dus verschillende planningshorizonnen (en desgewenst verschillende 7-stappenkaarten) naast elkaar bestaan. Belangrijk is dat alle stappenkaarten hetzelfde hogere doel en dezelfde waarden kennen, zodat ze altijd met elkaar verbonden blijven.

De 7-stappenkaart is een middel om houvast te krijgen in dynamische tijden. Die houvast zorgt ervoor dat alle betrokkenen ongeveer eenzelfde doel voor ogen hebben en van elkaar weten waar ze aan werken. Bij het maken van de eerste 7-stappenkaart tijdens de start van een project is het verstandig om naast het gehele projectteam ook de opdrachtgever te laten aansluiten. Bij elke volgende kaart en voor elk deelonderwerp verzamel je de mensen die gebaat zijn bij afstemming over die stap in het project. Daar is helaas geen vast lijstje voor te geven.

Door de 7-stappenkaart als communicatiemiddel te gebruiken gaan mensen snel het format herkennen en kunnen ze helder uitleggen wat er aan de hand is. Zorg er daarom voor dat elke kaart uniek genummerd is en met eventuele toelichtende bijlagen bewaard wordt op een plaats waar iedereen die interesse heeft ze kan inzien.

Met de 7-stappenaanpak maak je een simpele en organische beweging in denken en handelen die zich herhaalt in de tijd én op verschillende abstractie-niveaus tegelijk. Een vereenvoudigde weergave zie je in bovenstaande figuur. Deze figuur zul je in dit boek vaker tegenkomen.



Figuur 1.2 Denk- en handelingsbeweging van de 7-stappenaanpak voor projecten

1.9 Samenvatting

- Projecten staan continu onder invloed van zaken waar niemand echt grip op heeft. Voor complexe projecten, die zich kenmerken door een open verbinding met de omgeving, is een aanpak nodig waarmee je kunt omgaan met de onvoorspelbaarheid van de invloeden van buitenaf, de dynamiek in de context en de vaagheden die daardoor ontstaan.
- De 7 stappen voor een aanpak van complexe projecten vormen een cyclus die zich voortdurend herhaalt.
- De 7 stappen zijn: (1) focus op het hogere doel van het project, (2) baseer je op de gedeelde waarden, (3) stel de gemaakte keuzes vast die leiden tot inperkingen, (4) maak een contextanalyse, (5) signaleer wat aandacht vraagt, (6) bepaal de planningshorizon, en (7) maak een plan van aanpak en voer het uit.
- Er kunnen verschillende 7-stappenkaarten naast elkaar bestaan. Belangrijk is dat elke stappenkaart hetzelfde hogere doel en dezelfde waarden kent, zodat de kaarten altijd met elkaar verbonden blijven.

Online leeromgeving

In de online leeromgeving bij dit hoofdstuk vind je o.a.:

- oefen- en toetsvragen;
- achtergrondinformatie in de vorm van leestips, linkjes en video's;
- praktische documenten zoals checklists en formats.

Steeds vaker vinden innovaties of veranderingen met behulp van projecten plaats. Dat geldt voor alle disciplines, van zorg tot techniek, en van de creatieve industrie tot economie. Projectmanagement is daarom een belangrijk vak om te leren voor elke student. Het vakgebied van projectmanagement is flink aan het veranderen: snel(ler) veranderende wensen van gebruikers en belanghebbenden en een toenemende mate van complexiteit.

Dit boek is hét nieuwe werk op het gebied van realistisch projectmanagement: het managen van projecten in een complexe omgeving. Met behulp van dit boek:

- leer je hoe je (complexe) projecten aanpakt;
- kun je de organisatorische en maatschappelijke context van een project analyseren, en het project verder organiseren en er leiding aan geven;
- krijg je inzicht in het effect van organisatie- en omgevingsveranderingen op projecten;
- weet je hoe je mensen bij projecten kunt adviseren en betrekken.

De online leeromgeving bij dit boek biedt het online boek, cases, toetsvragen, achtergrondinformatie en diverse praktische documenten. Voor docenten zijn er o.a. PowerPointpresentaties beschikbaar.

Nicoline Mulder is bedrijfskundige, werkt als adviseur complexe projecten en hbo-docent, is auteur van o.a. *Value-based Projectmanagement* en *Chaordisch Organiseren* en oprichter van Value-based Institute.

Kjell van der Giessen is hbo-docent projectmanagement en plaatsvervangend commandant van het netwerk IDEA (Integrated Development of Entrepreneurial Activities) van het 1 Civiel en Militair Interactiecommando.

Natascha Leeuwenkuil draagt als project- en interimmanager bij aan organisatieveranderingen, coacht opdrachtgevers, traint projectmanagers en -medewerkers, en is oprichter van PIT2Projects.

Ed van der Tak is adviseur, trainer en coach in project- en planningsmanagement, oprichter van Stichting Planning Instituut Nederland (SPIN) en is parttime hbo-docent.



9 789024 450411

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl