

BEST PRACTICE

PROJECT- MANAGEMENT

OP BASIS VAN IPMA-D

Bert Hedeman | Roel Riepma

2DE GEHEEL HERZIENE DRUK

1. Projectoriëntatie

KERNCOMPETENTIE:

De competentie om projecten te managen binnen de afspraken voor de projectaanpak die de staande organisatie daarvoor stelt.

LEERDOELEN:

- Je kunt uitleggen wat projecten zijn en welke redenen er zijn om projecten uit te voeren.
- Je kent de kenmerken en voorwaarden van een project.
- Je kent de effecten van projecten en je kunt aangeven welke belanghebbenden er baat bij hebben.
- Je kent het verschil tussen improviserend, planmatig en routinematig werken.
- Je kunt projecten koppelen aan de levenscyclus van een product.
- Je kunt de noodzakelijke beheersaspecten van een project identificeren.
- Je weet hoe faseren, beheersen en beslissen zich tot elkaar verhouden en je kunt dit toepassen in het managen van een project.

BELANGRIJKE DEFINITIES:

Project: een project is een geheel van activiteiten in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, om ten behoeve van gestelde doelen een gedefinieerd resultaat te bereiken.

Projectorganisatie: tijdelijke organisatie om een project te realiseren.

Projectresultaat: het product of de dienst welke door het project wordt opgeleverd.

Projectdoel: het effect dat de opdrachtgevende organisatie met het projectresultaat wil bereiken.

1.1 INLEIDING

Dit boek gaat over het projectmatig aanpakken van vraagstukken in organisaties. We beginnen de oriëntatie met uitleg over de opbouw van het boek en geven vervolgens een algemene oriëntatie op projectmatig werken. In dit eerste hoofdstuk leer je wat een project is, welke kenmerken projecten hebben en wat de redenen zijn om werkzaamheden projectmatig uit te voeren. Na dit hoofdstuk zul je begrijpen dat je veel resultaatgerichte opdrachten prima als een project kunt organiseren.

1.2 DE HOOFDFASERING EN DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Om de redenen, voorwaarden en principes rond projectmatig werken tot hun recht te laten komen, volgen we in dit boek de fasering van projecten. Het betreft de voorbereidingsfase, definitiefase en uitvoeringsfase. Voorafgaand aan deze hoofdfases plaatsen wij de voorgeschiedenis, omdat projecten nu eenmaal middenin een context staan. Na de drie hoofdfases plaatsen wij een gebruiksfase. In deze fase worden de werkelijke baten van het project zichtbaar. In ieder deel behandelen we de meest relevante sociale vaardigheden, gevolgd door de betreffende vaktechnische competenties.

Voorgeschiedenis

Ieder project heeft een voorgeschiedenis. Het initiatief van een organisatie om een project te starten komt natuurlijk niet uit het niets. Vaak is een aanwijsbare aanleiding, bron of oorzaak de aanleiding dat een project start. Denk bijvoorbeeld aan:

- De strategie die de organisatie moet herzien als gevolg van invloeden van de concurrentie en/of de maatschappij.

- Het doorvoeren van noodzakelijke verbeteringen, bijvoorbeeld vanwege achterstallig onderhoud of moeizaam verlopende uitvoeringsprocessen.
- Wetten die dwingend voorschrijven hoe een organisatie bepaalde zaken moet uitvoeren.

We behandelen in dit boek de voorgeschiedenis, de aanleiding om een project te starten, omdat het belangrijk is dat je 'het waarom' achter het project goed kent. In dit weten ligt de kern van de communicatie met belanghebbenden opgesloten. In latere fases van het project kun je de factoren die de oorspronkelijke aanleiding vormden voor het project ter herinnering terughalen. Door die koppeling te maken, maak je partijen weer bewust welke beoogde waarde en betekenis het projectresultaat heeft voor de organisatie, haar klanten en de maatschappij.

Vorbereidingsfase

Organisaties of samenwerkingsverbanden van organisaties ontplooiën initiatieven tot het opstarten van projecten. Dat wat in de voorgeschiedenis werd waargenomen, kristalliseert zich uit naar een beoogd resultaat. Voor dat beoogde resultaat geeft de staande organisatie een mandaat aan een gedelegeerd opdrachtgever om een project te initiëren op basis waarvan hij een projectaanvraag doet aan jou als (beoogde) projectmanager. Met de opdrachtgever onderzoek je wat in de gegeven context mogelijk is en hoe de projectorganisatie eruit moet zien. De wensen, eisen, voorwaarden en risico's en dergelijke leg je vervolgens vast in een (concept) projectopdracht en koppel je dit terug aan de opdrachtgever tezamen met het plan voor de definitiefase. Op basis van deze documenten neemt de opdrachtgever tenslotte het besluit om al dan niet jou te vragen de projectopdracht uit te werken in de definitiefase.

Definitiefase

In de definitiefase werk je de projectopdracht uit en stel je het projectplan, de zakelijke rechtvaardiging en het communicatieplan op. Tezamen met andere documenten vormen deze documenten het projectmanagementplan. Jij bent verantwoordelijk voor het samenstellen van dit document in samenspraak met de diverse belanghebbenden. Het projectmanagementplan vormt het fundament onder het project en de basis voor de beslissing om het project te realiseren. Aanvullend op het projectmanagementplan stel je een gedetailleerd plan op van de eerste uitvoeringsfase. Deze twee documenten samen vormen de basis voor de opdrachtgever om jou te autoriseren met de uitvoering van het project te beginnen.

Uitvoeringsfase(n)

De uitvoering wordt meestal opgedeeld in fasen. Op het eind van iedere fase rapporteer je over de status van het project op dat moment, geef je een verantwoording over de afgelopen fase, actualiseer je het projectplan, de business case en de risico's en stel je een gedetailleerd plan op voor de volgende fase. Tijdens de fase verdeel je de uit te voeren werkpakketten over de uitvoerende teams en beheers je de uitvoering van de fase als geheel. Op het eind van het project zorg je ervoor dat de leverancier het projectresultaat oplevert aan de klant, evalueer je het projectproces en sluit je het project af.

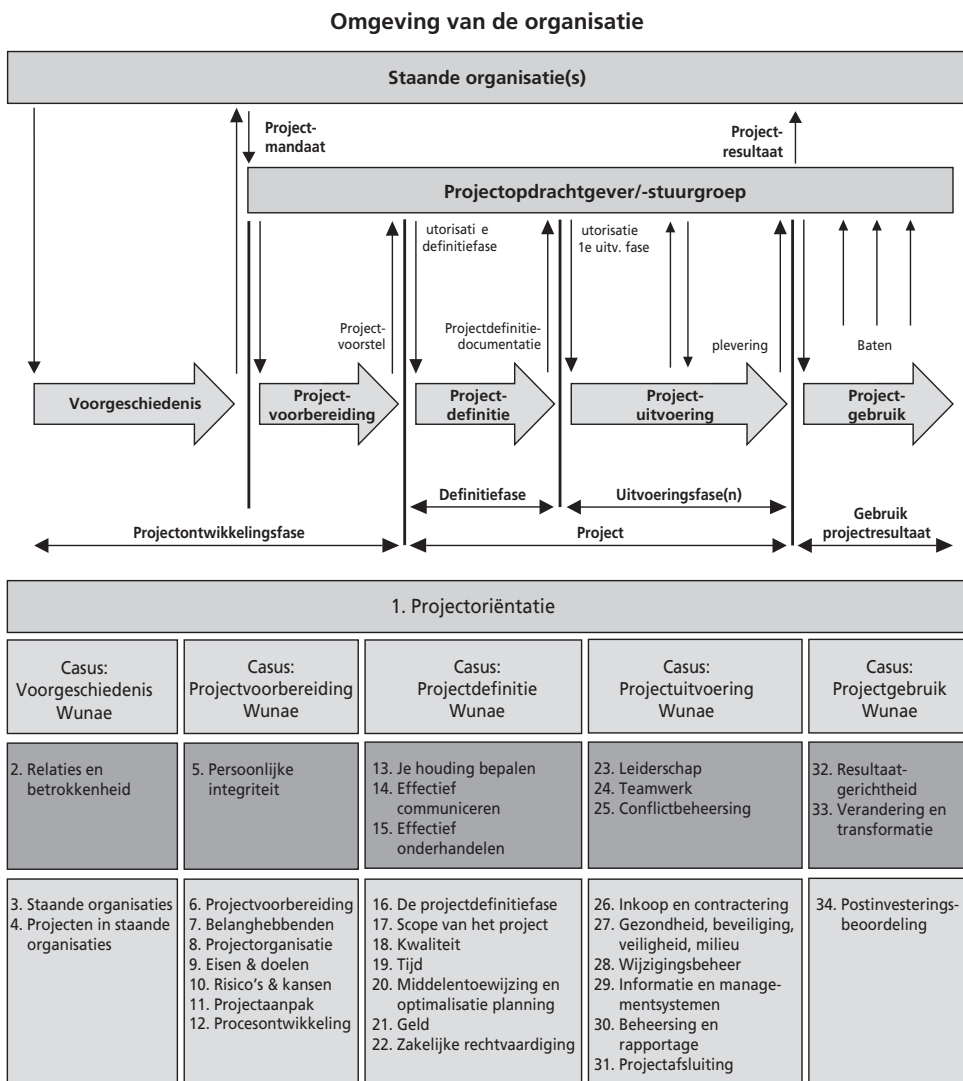
Gebruiksfase

Tijdens de gebruiksfase moet met het projectresultaat de beoogde organisatieresultaten (het projectdoel) worden gerealiseerd. Dit is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Die is er ook voor verantwoordelijk dat door de gebruikers de gerealiseerde baten worden gemeten.

Casus Wunae en leiderschap

Ieder deel van het boek starten we met een korte, richtingbepalende casus, gevolgd door hoofdstukken die gericht zijn op de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap. Je toont leiderschap, indien je met gevoel voor de strategische context in staat bent belanghebbenden zodanig te beïnvloeden, dat zij effectief meewerken aan de realisatie van het projectresultaat. Dit leiderschap versterkt en verdiept zich door vaardigheden ten aanzien van communiceren, adviseren, onderhandelen, conflicthantering en het geven van leiding aan operationele teams. In de laatste twee hoofdstukken over leiderschap bespreken we significante verschillen tussen mensen en hoe daarmee om te gaan in projecten. Juist omdat een project is omgeven door een diversiteit aan belangen, is een cultuur van openheid nodig om tot een brede overeenstemming te komen.

In figuur 1.01 is de hiervoor beschreven hoofdfasering en de daaraan gekoppelde inhoud uitgewerkt.



Figuur 1.01 Indeling van het boek

1.3 WAT ZIJN PROJECTEN?

We hanteren in dit boek de volgende definitie van het begrip ‘project’:

Een project is een geheel van activiteiten in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, om ten behoeve van behoeve van gestelde doelen een gedefinieerd resultaat te bereiken.

Er is niet zoiets als ‘ongeveer een project’. Een project bestaat of het bestaat niet. De noodzakelijke voorwaarden waaraan een project moet voldoen om als project aangemerkt te kunnen worden zijn:

- *Er is een berkenbaar projectdoel* - Het doel dat de klantorganisatie met het projectresultaat wil bereiken moet bekend zijn. Zonder dat er een projectdoel bekend is, kan het op te leveren resultaat niet nader worden gespecificeerd en worden gerealiseerd.
- *Er is een beoogd product of dienst* - Om het beoogde projectdoel te realiseren, zijn bepaalde producten of diensten nodig; het op te leveren projectresultaat. Dit projectresultaat hoeft bij de start van het project nog niet volledig gedetailleerd te zijn, maar moet wel voldoende geconcretiseerd zijn om te dienen als de inhoudelijke basis voor het project.
- *Er is besloten het product of de dienst via een project te realiseren* - Ook deze voorwaarde is wezenlijk. Nieuwe producten en diensten kunnen ook in de lijn worden gerealiseerd. Het management van de klantorganisatie moet dan ook expliciet het besluit hebben genomen het product of de dienst via een project te realiseren.
- *Er zijn werkzaamheden en condities gedefinieerd* - Een project is in feite een overeenkomst. Daarom moet naast het op te leveren resultaat ook worden vastgesteld wat de scope is van het project en onder welke condities - denk aan tijd, geld en kwaliteit - het projectresultaat moet worden opgeleverd.
- *Er is een wilsovereenstemming* - Er is een wilsovereenstemming nodig tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer (projectmanager) om het project te kunnen starten. Anders is er alleen sprake van een voorgenomen project.
- *Er is een projectorganisatie* - Voor het uitvoeren van een dergelijke overeenkomst moeten aan beide zijden de rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bekend zijn. Zonder duiding van deze rollen en de bijbehorende rolbeschrijvingen kan de overeenkomst niet worden uitgevoerd.
- *Het project is tijdelijk* - Een project heeft een gedefinieerd begin en eind. Een project start met het aangaan van de wilsovereenkomst en eindigt bij het opleveren van het projectresultaat.

Afgeleide kenmerken van projecten zijn:

- *Verandering* - Het opleveren van het projectresultaat zorgt altijd voor een verandering van de status quo, soms klein maar soms ook groot, en dat roept vrijwel automatisch weerstanden op. Daar moet tijdens het project al rekening mee gehouden worden.
- *Multidisciplinair* - Kenmerkend voor een projectorganisatie is, dat die bestaat uit personen met verschillende competenties en functies (in de lijnorganisatie), die nodig zijn om het projectresultaat te realiseren. Het maakt daarbij niet uit of de teamleden uit dezelfde of verschillende (lijn)organisaties komen.
- *Uniek* - Ieder project is anders, omdat iedere verandering anders is. Het op te leveren resultaat is anders of er zijn andere doelstellingen. Of er zijn andere personen bij het project betrokken of de context is anders. Geen project is gelijk.
- *Risicovol* - Al deze omstandigheden zorgen voor onzekerheden. Die kunnen zowel kansen als bedreigingen opleveren. Die zijn niet uit te sluiten. Hierdoor zijn projecten vaak veel risicovoller dan de reguliere werkzaamheden in de lijnorganisatie en is managen van risico's een onmisbaar onderdeel van projectmanagement.

1.4 WAAROM WERKEN MET PROJECTEN?

De redenen om een projectresultaat te realiseren liggen in de waarde en betekenis die dit resultaat heeft voor de klantorganisatie en haar omgeving. Redenen om werkzaamheden projectmatig uit te voeren zijn:

- *De eenmalige realisatie van een gewenst resultaat in een specifieke context* - Projecten voer je uit binnen een specifieke context. Ze ontstaan omdat in die context iets speelt, waardoor een adequate en effectieve reactie nodig is, bijvoorbeeld een nieuwe wet, nieuwe klanteisen, een nieuwe concurrent, een terrein dat vrijkomt voor bebouwing, et cetera. Projecten vormen een bewuste reactie op dergelijke zaken. Ze zijn, als effectief antwoord op dat wat in de specifieke context speelt, gericht op het eenmalig realiseren van een concreet product of concrete dienst.
- *Geconcentreerde aandacht* - Door het werk in een eenmalige, tijdelijke organisatie uit te voeren, kun je geconcentreerd en gericht aandacht geven aan alle belanghebbenden, de inrichting van de organisatie, het ontwerp, de planning en de uitvoering van het werk. Door deze gerichte aandacht verzandt het gewenste resultaat niet in het krachtenspel van bestaande processen. De effectiviteit van de eenmalige projectorganisatie zorgt ervoor dat het gewenste resultaat er komt.
- *De complexiteit van de realisatie* - Het is natuurlijk niet nodig om voor ieder eenmalig resultaat een volledige projectorganisatie op te bouwen. Een medewerker die een speciale eenmalige taak uitvoert en dat zelfstandig kan doen, heeft geen projectorganisatie nodig. Deze medewerker kan wel goed gebruikmaken van de inzichten uit het projectmatig werken. Het inzichtelijk maken van de verschillende stappen en het inplannen van tijd van mensen die je bij die stappen betreft, is ook bij veel kleine taakgerichte opdrachten van belang. Het opbouwen van een effectieve, tijdelijke projectorganisatie is echter pas echt nodig, indien het resultaat dusdanig complex is dat je meerdere mensen en disciplines moet aansturen om het projectresultaat te realiseren en in te voeren.
- *Bewust inzetten van een multidisciplinair team* - Voor het project zet je bewust mensen in vanuit verschillende disciplines waarmee je het projectresultaat realiseert. Door het projectwerk toe te wijzen, krijgen projectmedewerkers een specifieke verantwoordelijkheid waar je hen op aan kunt spreken.
- *Toewijzing van middelen* - Naast het multidisciplinaire team maak je ook andere middelen vrij voor het project, zoals tijd en geld. Bij de bewuste keuze voor het realiseren van het eenmalige resultaat past het expliciet vrijmaken van middelen voor dat resultaat.
- *Bestendigen en versterken van draagvlak* - Door de keuze voor een specifiek projectresultaat geeft de staande organisatie expliciet aan waar ze haar mensen en middelen voor vrijmaakt. Ze bekent expliciet kleur en creëert daardoor een kracht die zich richt op het realiseren van een gewenst projectresultaat en de beoogde positieve effecten die daarvan het gevolg zijn.

1.5 EFFECTEN VAN PROJECTEN

Diverse belanghebbenden krijgen te maken met de effecten van projecten. De opdrachtgevende organisatie realiseert met de invoering van het projectresultaat de projectdoelen die ze voor ogen heeft. De leverende organisatie versterkt met het project haar knowhow. Leveranciers genereren omzet. Jij en jouw teamleden versterken jullie eigen competenties. De gebruikers gaan effectiever en efficiënter werken. Ook omgevingspartijen krijgen te maken met de effecten van ingevoerde projecten. Daarbij kun je denken aan klanten, concurrenten, overheden, actiegroepen, bewoners, et cetera (zie figuur 1.02).



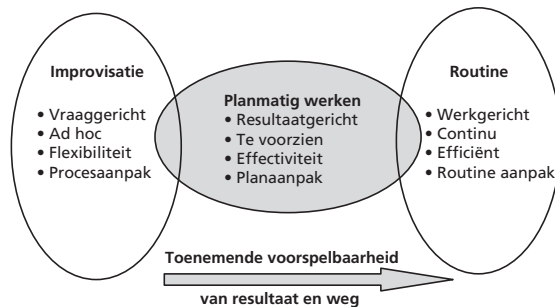
Figuur 1.02 Resultaten van projecten

1.6 PRODUCT- EN PROJECTLEVENSCYCLUS

Als projecten eenmaal gereed zijn, zoals een containerterminal, kan de staande organisatie het projectresultaat in gebruik nemen en de beoogde doelen realiseren. Maar voorafgaand aan de bouw van het product is bijvoorbeeld al een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Tijdens de gebruiksp periode van de terminal worden onderhoudsprojecten uitgevoerd. En als het product technisch verouderd is, zal de opdracht zijn om het oude product te slopen, teneinde ruimte te maken voor de nieuwe investering. Zo zie je dat gedurende de levenscyclus van een product meerdere projecten kunnen worden uitgevoerd.

1.7 WERKVORMEN

Naast het samenwerken in projecten kun je ook andere vormen van samenwerken waarnemen. Voor het uitvoeren van een taakstelling bestaan er in wezen drie basiswerkvormen: improvisatie, planmatig werken en routinematig werken (zie figuur 1.03).



Figuur 1.03 Improviseren en projectmatig en routinematig werken

Tussen deze werkvormen bestaat geen strakke scheiding; in de praktijk gaan deze werkvormen geleidelijk in elkaar over:

- *Improviserend werken* - Onvoorbereid, zonder instructie vooraf, zonder aanwijzingen van derden een taak uitvoeren of een doel realiseren. Je past het toe in situaties die direct om een oplossing vragen, maar ook in situaties waarin oorzaak en gevolg van het handelen nauwelijks of niet vooraf kunnen worden vastgesteld.
- *Routinematig werken* - Een efficiënte, routinematige aanpak van werkzaamheden die zich in hetzelfde patroon meerdere keren herhalen en resultaten oplevert, die de organisatie en/

of haar omgeving bij herhaling nodig heeft. Deze manier van werken is gericht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van werkzaamheden. Je past het toe in situaties, waarin werkzaamheden zich herhalen.

- *Planmatig werken* - Een aanpak gericht op het principe ‘eerst denken en dan doen’. Planmatig werken is resultaatgericht. Planmatig werken ligt daarmee tussen improviserend en routinematig werken in. Het resultaat is redelijk duidelijk te definiëren, maar is nog niet geheel gespecificeerd. Er is tevens sprake van enige onzekerheid, echter de consequenties ten aanzien van tijd, geld en capaciteit zijn wel degelijk inzichtelijk te maken. Risico’s zijn vooraf in te schatten. Gewerkt wordt met een tijdelijke inzet van mensen en middelen.

De jaarlijkse zomervakantie

- De *routinematige* aanpak betekent elk jaar afreizen naar een vaste bestemming, volgens dezelfde route. Het is efficiënt en geeft veel zekerheid.
- De *improviserende* aanpak betekent alleen zoiets als ‘naar het noorden’ of ‘naar de zon’. De koers pas je aan de omstandigheden aan en dat kun je zo vaak doen als je wilt. Het geeft veel flexibiliteit.
- De *projectmatige* aanpak houdt in dat we de te bereiken resultaten vastleggen. We verkennen de beperkingen in termen van tijd en geld en we maken een gedegen reisplan. Kortom, een doelgerichte aanpak.

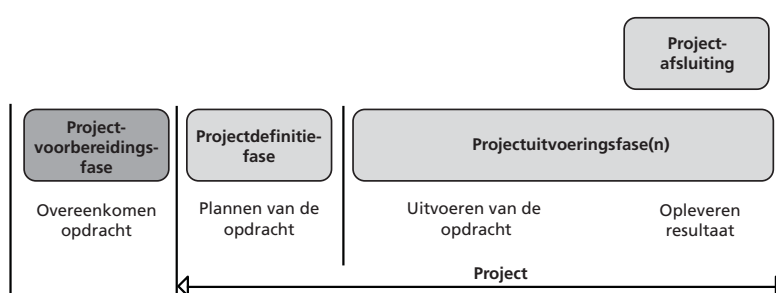
Het is, zeker in dit vakantievoorbeeld, niet zo dat de ene aanpak beter of slechter is dan de andere. Het is een manier van dingen benaderen, een bepaalde stijl van ‘werken’.

Natuurlijk komen in projecten ook ad-hoc acties voor. Zoals in iedere organisatie, dus ook in tijdelijke projectorganisaties, doen zich incidenten of issues voor waar je direct en flexibel op moet reageren. Ook het routinematig werken komt in projectorganisaties voor. Denk aan bouwbedrijven die bepaalde werkprocessen hebben ingericht als een min of meer efficiënt, routinematig proces.

1.8 PROJECTMATIG WERKEN

Projectmatig werken is een bijzondere vorm van planmatig werken. Projectmatig werken is eigenlijk niets anders dan planmatig werken voor een ander. Projectmatig werken omvat dan ook de volgende stappen (zie figuur 1.04):

- Overeenkomen opdracht > Projectvoorbereidingsfase
- Uitwerken opdracht > Projectdefinitiefase
- Uitvoeren opdracht > Projectuitvoeringsfase(n)
- Opleveren resultaat > Projectafsluiting



Figuur 1.04 Basisfasering projectmatig werken

1.9 FASEREN, BEHEERSEN EN BESLISSEN

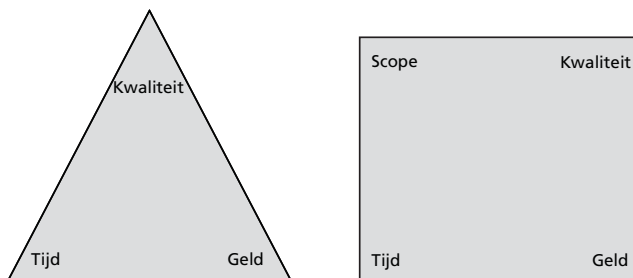
Faseren is het opdelen van het werk in afzonderlijke tijdsperioden, ieder met zijn eigen vooraf gedefinieerde deelresultaat. Beheersen is het zorgen dat de uitvoering van de werkzaamheden volgens plan verloopt en beslissen is het maken van keuzen. Faseren, beheersen en beslissen hangen nauw samen. Het faseren van een project is een ideale manier om op stuurgroepniveau het project te beheersen en om de noodzakelijke beslissingen te nemen.

Een project kent tenminste twee fasen: de projectdefinitiefase en de uitvoeringsfase. De projectafsluiting valt meestal op het eind van de projectuitvoeringsfase en is geen fase op zichzelf.

Het beheersen van projecten vindt plaats op basis van een aantal beheersaspecten. Primaire beheersaspecten zijn die beheersaspecten waar de opdrachtgever met jou als de projectmanager meestal prestatieafspraken over maakt. De primaire beheersaspecten zijn tijd, geld, kwaliteit, scope, risico's en baten.

Natuurlijk kunnen ook over andere aspecten afspraken worden gemaakt; denk daarbij bijvoorbeeld aan veiligheid, gezondheid en duurzaamheid. Ook kennen we afgeleide beheersaspecten zoals organisatie en informatie. Dit zijn aspecten die helpen de primaire beheersaspecten beter of eenvoudiger te beheersen.

De primaire beheersaspecten hangen met elkaar samen. Bezuinig je het budget, dan heeft dat consequenties voor de tijd en /of de kwaliteit van het op te leveren product en omgekeerd. Dit wordt vaak gevisualiseerd in de duivelsdriehoek (triple constraint) en het ijzeren vierkant (zie figuur 1.05). De gedachte daarbij is dat, als je één van die beheersaspecten wijzigt, er dan tenminste ook een van de andere beheersaspecten moet wijzigen om het geheel in balans te houden.



Figuur 1.05 Duivelsdriehoek en ijzeren vierkant

1.10 TOT SLOT

Nu je weet wat projecten zijn, kunnen we de omgeving beschouwen waarbinnen projecten worden uitgevoerd. Staande organisaties zijn de voornaamste voedingsbron voor projecten. Daar begint de voorgeschiedenis van ieder project.

DEEL I - PROJECTVOORGESCHIEDENIS

Om projecten tot een succes te brengen, is inzicht in de omgeving waarbinnen en waarvoor het project wordt uitgevoerd cruciaal. Om tot dat inzicht te komen, behandelen we in dit deel de volgende hoofdstukken:

Hoofdstuk 2 Relaties en betrokkenheid - Om projectopdrachten te verwerven werk je samen met mensen. Het in kaart brengen van netwerken van mensen en het betrouwbaar en in alle openheid opbouwen en onderhouden is een belangrijke vaardigheid. Wanneer je dit goed doet, ontstaat wederzijds vertrouwen en motivatie om samen verder te gaan.

Hoofdstuk 3 Staande organisaties - Projecten worden uitgevoerd voor en met staande organisaties. Deze organisaties voeren een strategie om hun visie te realiseren. Met projecten draag je daaraan bij. Het is belangrijk om de werking van de staande organisatie goed te kennen. Het is de voedingsbodem voor je project.

Hoofdstuk 4 Projecten in staande organisaties - Projecten lossen problemen op. Vanuit probleemoplossingsmethoden baken je projecten af. Of voor deze projecten gekozen wordt en of ze deel uit gaan maken van een strategisch programma, zijn keuzen die de staande organisatie maakt. Deze keuzen worden op basis van prioritering gemaakt. Ook de inbedding van het project in de staande organisatie is een belangrijk keuzevraagstuk.

Casus Wunae - We beginnen het deel met de casus Wunae. Daarin volgen we een beginnende projectleider, die voor een woningcorporatie in kaart gaat brengen hoe de projectprocessen zijn georganiseerd en daarin voorstellen doet ter verbetering. Ze loopt mee met ervaren projectmanagers om te kijken hoe zij het werk uitvoeren.

CASUS WUNAE: PROJECTVOORGESCHIEDENIS

In dit boek is voorafgaand aan de onderscheiden fasen (voorgeschiedenis, projectvoorbereiding, projectdefinitie, projectuitvoering en projectgebruik) een casus opgenomen. Via deze casus geven wij een inleiding op de onderwerpen die in de hoofdstukken zijn beschreven. Zo komen deze hoofdstukken in een praktijkcontext te staan.

Het hiernavolgende casudeel vormt de inleiding op de voorgeschiedenis van projecten. Petra van Leer bereidt zich in dit deel voor op haar eerste functie bij de woningcorporatie Wunae.

VOORGESCHIEDENIS

In het voorjaar van 2010 is Petra van Leer aan de Hogeschool van Nieuwstad afgestudeerd. Haar afstudeeropdracht heeft ze gewijd aan de professionalisering van projectprocessen in gemeentelijke organisaties. Een moeilijk onderwerp, maar ze heeft een uitstekend onderbouwd advies gegeven en de eerste aanzet tot de inrichting van strategisch portfoliomanagement.

In een gesprek met haar praktijkcoördinator Paul Corneel van de Hogeschool zegt ze dat het professionaliseren van projectwerk haar mateloos aanspreekt. 'Dat is toevallig', zegt Corneel, 'eergisteren ontving ik een aanvraag van woningcorporatie Wunae. De afdeling Strategie & Organisatie zoekt iemand die afgestudeerd is en die op basis van een analyse van de wijze waarop Wunae haar projecten organiseert, voorstellen doet voor mogelijke verbeteringen. De opdracht moet leiden tot duidelijk geformuleerde aanbevelingen, die in hun samenhang inzicht geven in de wijze waarop de projectprocessen georganiseerd kunnen worden'.

Paul geeft Petra een kopie van de globale opdrachtbeschrijving en geeft haar het telefoonnummer van Oscar Geerts, het hoofd van de afdeling Strategie & Organisatie van Wunae. Hij belooft haar om Oscar Geerts te bellen en haar naam door te geven. Petra bereidt zich goed voor op het gesprek. Ze verdiept zich in woningcorporaties in het algemeen en de woningcorporatie Wunae in het bijzonder. Ze legt voor zichzelf het volgende vast.

WONINGCORPORATIES IN NEDERLAND

In de jaren 1986-1994 gaf staatssecretaris van Volkshuisvesting Enneüs Heerma leiding aan het verzelfstandigen van de woningbouwverenigingen. De corporaties kregen elk een niet gekozen raad van commissarissen. Met deze privatisering beoogde Heerma een professioneler en slagvaardiger management aan te trekken. De corporaties moesten van bureaucratische overheidsbedrijven markt- en maatschappelijk bewuste ondernemingen worden. Kern van het stelsel is dat woningcorporaties op een maatschappelijk verantwoorde manier strategisch voorraadbeheer voeren en dat zij uit de verhuur van woningen en winst uit verkoop van woningen hun geld verdienen. Dit geld investeren zij in nieuwe huurwoningen, renovatieprojecten en herontwikkeling van bestaande wijken. Woningcorporaties dragen op deze manier actief bij aan de duurzaamheid en leefbaarheid van de wijken.

Petra ziet dat woningbouwcorporaties veel projecten uitvoeren, zoals onderhoudsprojecten op basis van meerjarenplannen, renovatieprojecten, nieuwbouwprojecten, gebied- en wijkontwikkelingsprojecten enzovoort. Deze projecten zijn stuk voor stuk gericht op het in stand houden en verbeteren van de kern van het primaire proces: de verhuur van woningen en waar mogelijk of waar gewenst de overdracht van het eigendom aan de huurders via verkoop. Dit zijn de twee belangrijkste geldstromen, die voortkomen uit het primaire proces van de woningcorporatie.

Petra leest ook dat een aantal woningcorporaties zeer actief zijn op het gebied van de opvang van dak- en thuislozen. En ze leest over een project waarin een woningcorporatie gekozen heeft met een interventieteam in de wijken aanwezig te zijn, waardoor ze problemen in de wijk rechtstreeks aanpakken.

Petra las haar stukken nog een paar keer door en beseft dat de woningcorporaties het sinds 1990 niet erg gemakkelijk hebben gehad. De transitie van overheidsbedrijf naar maatschappelijke onderneming was blijkbaar een weg geweest van vallen en opstaan. Ook nu zijn de woningcorporaties nog sterk gebonden aan regelgeving uit Den Haag, onder andere met betrekking tot de hoogte van de huren. Ze vindt deze bemoeienis wel logisch, omdat wonen een recht is voor iedereen. Maar ze leest ook dat sommige ambitieuze en sociale plannen soms moeizaam van de grond komen, omdat er te weinig geld beschikbaar is. Dit komt mede omdat de corporatie een deel van de inkomsten moet afdragen aan de rijksoverheid vanwege de ondersteuning aan renovatie van oude stadswijken.

Na de algemene verkenning, waarvoor Petra diverse internetbronnen raadpleegt, besluit ze bij de woonwinkel van Wunae langs te gaan om basisinformatie op te halen om zodoende een beeld te krijgen van de organisatie waar ze zou kunnen solliciteren. Uit deze informatie noteert ze diverse uitgangspunten die haar op een positieve manier raakten.

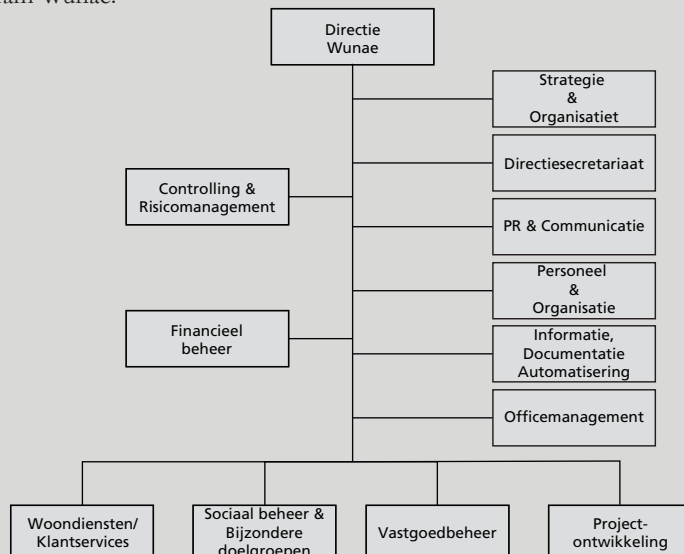
WONINGBOUWVERENIGING WUNAE

Dit zijn de teksten uit de folders en brochures van Wunae die Petra erg aanspreken:

- Wonen is gelukkig zijn. Dat is ook wat het woord wil zeggen. Wonen komt van het West-Germaanse ‘wu-nae’, dat samenhangt met een oud-Scandinavisch woord dat ‘tevreden zijn’ betekent. Wat opvalt in ons bouwen en wonen is de wens om te ordenen en dat we in die ordening werken aan het organiseren van andermans geluk.
- Dit organiseren vindt veelal projectmatig plaats en daarbij zijn vele partijen betrokken, zoals gemeenten, projectontwikkelaars, aannemers, bewoners, welzijnscommissies, winkeliersverenigingen et cetera.
- De samenleving heeft voortdurend behoefte aan het inrichten, ontwikkelen en herontwikkelen van de ruimte. De voortdurende verandering van de maatschappij, de groei van de bevolking en de verandering in de samenstelling daarvan, de beschikbaarheid van nieuwe duurzame technieken en de technische mogelijkheden, economische ontwikkelingen en veroudering van bestaande woningen zijn aanjagers van een continue transformatie van de gebouwde en ongebouwde omgeving.
- Wunae is een ondernemende woningcorporatie met hart voor haar omgeving. Onze core business is het verhuren, verkopen, beheren en onderhouden van huurwoningen. Ook bouwen we nieuwe woningen, zowel huur- als koopwoningen. Ons motto daarbij is ‘niet praten, maar samen met andere partijen doen wat nodig is’. Onze ruim 330 medewerkers werken aan schone en veilige wijken in Nieuwstad en omliggende gemeenten.
- Voor iedereen is die verandering van de inrichting van de ruimte van belang. Dat geldt voor mensen als individu, bijvoorbeeld als het om de eigen woning gaat of om de eigen werkplek. Maar het geldt ook voor de maatschappij in meer algemene zin. Het is van belang dat de bevolking goede en betaalbare huisvesting krijgt aangeboden, dat er voldoende werkgelegenheid is, dat er bereikbare voorzieningen zijn, dat het stadshart goed functioneert en dat oude woonwijken niet verpauperen.
- Voor projecten die zich richten op onderhoud en renovatie betrekken we de bewoners actief bij de aanpak van het project en bij volledige herinrichting van bestaande wijken betrekken

we een breed scala aan partijen bij de ideevorming, zodat een breed gedragen visie ontstaat. Integriteit is een belangrijke kernwaarde en het betrekken van mensen die belangen hebben, is voor Wunae een basishouding. Door de pittige en verdiepende dialogen ontstaat een breed gedragen aanpak. Op die manier ontstaan verhalen, waarmee we graag in de kranten staan. Tegelijkertijd wegen we de projecten af tegen hun economische haalbaarheid en is een ander leidend motief: ons bezit is 100% op orde!

- Onze afdeling Vastgoedontwikkeling heeft altijd een publieke en een private component. Wij werken altijd met medeweten en medewerking van de lokale overheid om projecten van enige omvang te realiseren. En hetzelfde geldt voor onze marktgerichte houding: de behoefte van de klant. Zonder marktonderzoek, zonder kennis van wat de individuele eigenaar of gebruiker wil, zullen wij geen project realiseren.
- Wunae bouwt voor wonen en zorg, realiseert woonvormen voor kwetsbare groepen, zet multifunctionele centra neer en werkt aan grootschalige herstructurerings- en renovatieprojecten. Projecten waar wijken van opfleuren. We investeren niet alleen in stenen, maar vooral in mensen. Samen met bewoners en maatschappelijke partners werken we aan een omgeving waar het goed wonen is. We ondersteunen, brengen partijen bij elkaar, regelen huisvesting en zetten menskracht en middelen in. Zo is Wunae! Voortdurend bezig met het (samen)leven van mensen in wijken en buurten. Het project Herberg, dat opvang biedt aan dak- en thuislozen, is daarvan het levendige bewijs.
- Wunae helpt kwetsbare jongeren aan een betere toekomst. Wij doen dat door organisaties te ondersteunen die de kwetsbare jongeren helpen. Zij weten als geen ander wat ze kunnen doen voor die groep. Vaak hebben zij echter niet de tijd, de middelen of de capaciteit om nieuwe projecten op te zetten. Wunae's Aanpakcentrale, die middenin de wijk staat, helpt deze organisaties met het opstarten van aanvullende projecten en stimuleren dat ze iets met hun ideeën doen. Wij zorgen als het ware voor het duwtje in de rug, wij zijn de startmotor. Lopende projecten zijn: Tijdelijk Jongerenverblijf Rennestraat, Kan Wél, Pimp my school, Jong in Nieuwstad en het Hoofdbewoner project. Een bijkomend positief effect van deze bewuste aandacht is dat we er direct bij zijn, als er onrust is in de wijk of als er problemen zijn die direct om een oplossing vragen.
- Organogram Wunae:



Organogram Wunae

Enkele kengetallen van Wunae:

- 60.000 huurders.
- 334 medewerkers.
- 24.000 verhuureenheden, waarvan 23.500 woningen.
- 68% eengezinswoningen en 32% gestapelde bouw (etage-, boven- en benedenwoningen) en eenkamerwoningen.
- 93% van woningen is bereikbaar, maar liefst 98% betaalbaar.
- Zes vestigingen.
- Bestuur & Staf in Nieuwstad en actief in zeven gemeenten, 19 dorpen.

Petra krijgt na het lezen van de uitgangspunten en de kengetallen veel zin om bij deze organisatie haar carrière te beginnen. Ze vraagt zichzelf af waarom ze destijds tegen haar vriendin gezegd had dat ze graag bij een woningbouwvereniging zou willen werken. Nu kwam er eigenlijk maar één antwoord bij haar op: 'bijdragen aan het organiseren van andermans geluk!'

DE AANVRAAG

Tijdens de module Projectmanagement had Petra geleerd dat ieder project een voorgeschiedenis heeft. Toen ze haar stukken nog eens teruglas, besepte ze dat haar voorbereiding op het gesprek met Oscar Geerts in de vorm van het daadwerkelijk contact zoeken met Wunae tot deze voorgeschiedenis behoorde. Ze had acties ondernomen voor het verwerven van een opdracht en ze had zich voorbereid op de nieuwe omgeving en daardoor een basis gelegd voor het gesprek met de heer Geerts. Haar wens om iets te doen met wonen, leefde allang. Nu ze er meer over had gelezen, wilde ze doorgaan. Een opdracht uitvoeren, die er echt toe doet. Dat Wunae projecten uitvoerde was haar nu wel duidelijk, maar waarom wilden ze de aanpak verder professionaliseren? Ze belde de heer Geerts voor een afspraak. Hij vertelde haar dat Paul Corneel hem al geïnformeerd had en gehoord over haar werkstuk voor de gemeente Nieuwstad.

De eerste ontmoeting verloopt vlekkeloos. Op alle vragen die Petra had geformuleerd, heeft Oscar een helder en duidelijk antwoord. Ze heeft opgeschreven dat:

- Haar onderzoek betrekking heeft op alle hoofdfasen van het project: van projectvoorbereiding tot en met projectgebruik.
- Het belangrijk is om resultaatgerichte vormen van samenwerking goed af te bakken, inclusief de verdeling van verantwoordelijkheden, zodat een effectieve samenwerking van de grond kan komen.
- Projecten verschillend zijn ingebed in de staande organisatie, maar dat niet altijd duidelijk is wat de beste structuur van het project is.
- De toewijzing van mensen aan dagelijkse onderhoudswerkzaamheden en aan onderhoudsprojecten vereist afstemming. Hoe kunnen we dat proces optimaliseren?
- De projectmanagers niet allemaal even effectief gebruikmaken van de interne ondersteuningscapaciteit. Dat ligt waarschijnlijk mede aan de niet-proactieve opstelling van de projectondersteuners zelf. Wat zijn goede vormen voor de administratieve en planningstechnische ondersteuning van projecten? Hoe zijn dergelijke afdelingen opgebouwd? Wat is het verschil met onze organisatie? Hoe werken projectmanager en projectondersteuner samen?

Genoeg aanleiding om ja te zeggen tegen deze klus, dacht Petra en dacht terug aan haar laatste woorden richting Oscar: 'Ik ga tijd nemen voor het schrijven van een helder voorstel, waarin ik een aanpak uit ga werken. Dank je wel voor deze mooie kans!'

Een week later legde Petra aan Oscar dit plan voor. Ze gaf erin aan dat ze organisatie breed aandacht wilde geven aan het beschrijven van en doen van verbeteringsvoorstellen voor de manier waarop Wunae:

- Haar projecten voorbereidt.
- Tot scherpe projectdefinities komt.
- De projecten uitvoert.
- Inzicht krijgt in de baten van haar projecten.

Oscar Geerts stemde direct in met Petra's plannen. Hij kon zich goed vinden in de hoofdindeling van het onderzoek en sprak met Petra af dat hij iedere week een gesprek met haar zou voeren over de aanpak, de te betrekken mensen en de voortgang van het werk.

2. Relaties & betrokkenheid

KERNCOMPETENTIE:

De competentie om mensen in het project te doen geloven en bewerkstelligen dat deze er met plezier deel van uitmaken.

LEERDOELEN:

- Je weet hoe netwerkopbouw tot stand komt en je kent het belang ervan voor projecten.
- Je kent de aspecten en kenmerken van betrouwbaarheid en openheid bij het opbouwen en onderhouden van relaties.
- Je weet waardoor jij en mensen met wie je werkt gemotiveerd raken en kunt daar actief op inspelen.
- Je kent het belang van zorgvuldig argumenteren bij het geven van advies.

BELANGRIJKE DEFINITIES:

Betrouwbaar handelen: consistent, transparant, consequent en voorspelbaar handelen.

Cultuur van openheid: gemeenschappelijk gedrag dat gefundeerd is op waarden als wederzijdse waardering, collectieve besluitvorming, introspectieve houding en integere motieven, waardoor complexe vraagstukken openlijk besproken kunnen worden.

Motivatie: de innerlijke wens en de wil gedisciplineerd te werken aan concrete resultaten.

Netwerk van mensen: groep mensen waarmee je een verbinding bent aangegaan.

2.1 INLEIDING

Projecten voer je uit binnen een context. Het kennen van die context is voor het professioneel voorbereiden en uitvoeren van projecten cruciaal. Je stemt de aanpak van projecten erop af.

In dit hoofdstuk bespreken we verschillende aspecten die van belang zijn voor het realiseren van afstemming op de context. Hoe bouw je netwerken op? Hoe creëer je een situatie waar openheid en betrouwbaarheid kernwaarden zijn en waarin mensen zich gemotiveerd weten? Hoe kom je tot adviezen die tot draagvlak leiden? Met de ontwikkeling van deze vaardigheden leg je een verbinding tussen jezelf, je project en de omgeving waar je het project uitvoert.

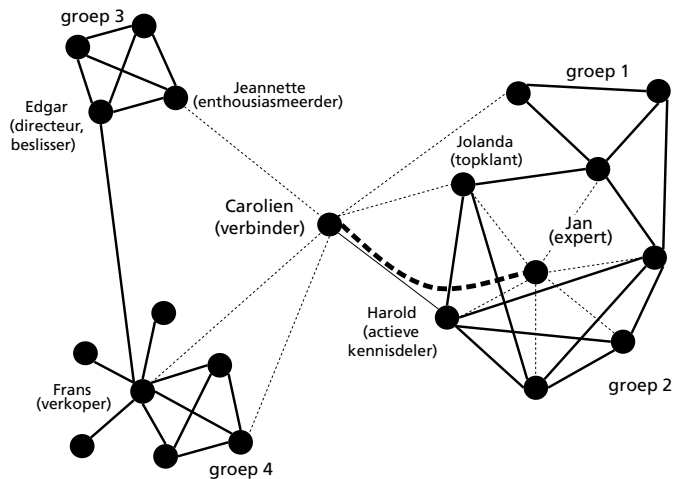
2.2 NETWERKEN VAN MENSEN

Flexibele inzet van de benodigde mensen is een belangrijk aandachtsgebied in ieder project. Je werkt met mensen uit verschillende afdelingen en organisaties samen aan de realisatie van een waardevol resultaat. Om de juiste mensen te vinden voor je project, is het opbouwen van een goed netwerk een cruciale vaardigheid. Een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking werkt niet meer voor één baas, maar verdeelt de tijd tussen het uitvoeren van meerdere opdrachten binnen meerdere contexten. Ze bieden zich aan als vakbekwame, ondernemende specialisten die hun kwaliteiten inzetten voor het leveren van waardevolle resultaten. Ze verbinden zich met nieuwe groepen, omdat ze weten dat hun persoonlijke specifieke kwaliteiten daar goed tot hun recht kunnen komen. Hun houding is naar buiten gericht, gefocust op mogelijkheden.

Om deze groep in beeld te krijgen of andersom jezelf als professionele netwerker in beeld te brengen voor de uitvoering van projecten of andere taken is kennis van de opbouw en werking van dergelijke sociale netwerken en de daarin verankerde kwaliteiten cruciaal. Om je netwerkopbouw vorm en inhoud te geven, is het belangrijk dat je de volgende drie elkaar aanvullende

kernkwaliteiten goed leert onderscheiden. Alle drie leveren ze een bijdrage aan de opbouw van het netwerken.

Verbinder - Verbinders zijn mensen met een scala aan relaties in de buitenwereld. Je kunt het zo gek niet bedenken of zij kennen wel weer iemand die jou kan helpen of die jouw kennis en kunde goed kan gebruiken. Deze mensen maken deel uit van een diversiteit aan groepen en zorgen ervoor dat jij in contact komt met groepen die je daarvoor nog niet kende. Op natuurlijke wijze brengen ze mensen of groepen die waarde aan elkaar kunnen ontlenu bij elkaar. In figuur 2.01 is Carolien een echte verbinder. Ze heeft relaties met meerdere groepen en de mensen die ze kent, kennen elkaar (nog) niet. Ze heeft veel contacten en kan mensen die onbekenden zijn voor elkaar bij elkaar brengen. Ze brengt mensen bij elkaar en maakt daardoor zwakke relaties sterk. Granovetter (1973) noemt relaties sterk, indien je direct contact onderhoudt met de relatie. Zo is in het netwerk van Jan zichtbaar dat hij zes directe en (rechtstreekse) relaties heeft, evenveel als Carolien.



Figuur 2.01 Open en gesloten netwerken

Kennisdeler - Je moet iets te vertellen hebben om in verbinding te komen met anderen. Opiniebepalende kennisdeler zijn de inhoudelijk gedreven mensen in het netwerk. Ze kennen hun vak door en door, voeren het uit en schrijven er actief over. Doordat ze bekwaam en actief laten zien hoe zaken in elkaar steken, oefenen ze hun invloed uit. Ze vinden de inhoud van hun vak zo interessant, dat ze erin opgaan. Daardoor hebben ze anderen, zoals verbinders, nodig om hun werk naar buiten te positioneren. In figuur 2.01 zijn Jan en Harold representanten van deze groep: Jan als de naar binnen gerichte expert; Harold die met deze opgebouwde kennis naar buiten treedt. Zonder Harold als naar buiten tredende opiniebepaler of kennisdeler is de kans dat de kennis van Jan verborgen blijft voor andere groepen groter.

Verkoper - Verkopers weten anderen te enthousiasmeren voor het verhaal van de kennisdeler. Zij hebben een neus voor de behoeften die in groepen latent aanwezig zijn. Met hun enthousiasmerende verhalen zorgen zij ervoor dat mensen met aanvankelijke weerstand en scepsis hun inzichten bijstellen of zich bewust worden van nieuwe mogelijkheden. Daarmee creëren ze in groepen waarmee zij verbonden zijn openheid voor de toepassing van nieuwe ideeën. Ideeën die de opiniebepalende kennisdeler heeft onderbouwd en door de verbinder in nieuwe groepen zichtbaar zijn gemaakt. In figuur 2.01 zijn Jeannette en Frans representanten van deze groep.

Het netwerk van verbinders is nagenoeg altijd opener dan het netwerk van pure specialisten. De laatste groep leeft vaak in een kleinere kring, waarbij de sterke relaties elkaar ook kennen. Ze hebben een dicht of gesloten netwerk. De verbinder begeeft zich juist in meerdere kringen, waarbij de relaties die ze onderhoudt elkaar (nog) niet kennen. Ze hebben een open netwerk.

Een directeur van een middelgroot bedrijf vertelde ons dat hij via een relatie (een verbinder) in contact was gekomen met het duurzaamheidsnetwerk van de Universiteit van Utrecht. Op uitnodiging van de universiteit ontmoette hij een persoon die zijn aandacht had besteed aan het aantonen van duurzaamheid van producten en materialen door er langdurig trek- en drukkrachten op te plaatsen. Deze persoon vertelde dat keuringsinstellingen behoefte hadden aan professionele machineontwerpers op dit gebied, mensen met een grote expertise op het gebied van het machinaal en geautomatiseerd uitoefenen van herhalende trek- en drubbewegingen op producten. De directeur had gezegd: 'dat is precies onze expertise' en liet er direct op volgen 'wil je mij met deze keuringsinstellingen in contact brengen?' Het 'ja', leidde tot openingen naar nieuwe contacten. De carrousel is nu in volle gang. Er zijn reeds mooie testinstallaties geplaatst bij een diversiteit aan bedrijven.

2.3 BETROUWBAARHEID

Voor het opbouwen van netwerken is betrouwbaar handelen wezenlijk. Het bepaalt voor een belangrijk deel de effectiviteit van jou als projectmanager. Mooie praatjes vullen geen gaatjes. Betrouwbaar handelen wil zeggen dat je consistent, transparant, consequent en voorspelbaar bent.

- *Consistent* - Consistent zijn betekent dat je handelen samenhangend is en geen tegenstrijdigheden vertoont. De omgeving begrijpt de logica die je hanteert en jouw houding is navolgbaar.
- *Transparant* - Transparant zijn betekent dat je open en zichtbaar bent voor andere belanghebbenden. Je houdt er geen geheime agenda's op na en hoeft niets te verbergen voor je omgeving. Dit betekent niet dat je alles zegt wat in je op komt. Immers, politieke en sociale sensitiviteit is ook een belangrijke competentie voor de projectmanager. Het betekent wel dat jij voor jezelf en anderen open en eerlijk kunt verantwoorden waarom je doet zoals je doet. Daarin herkennen anderen jou als principieel, integer, bekwaam en moedig.
- *Consequent* - Consequent zijn betekent dat je navolging geeft aan dat wat je zegt. Je marchandeert niet met afspraken die je hebt gemaakt. Als in specifieke situaties deze afspraken onder druk komen te staan, blijf jij consequent. Daardoor ervaren anderen dat jij afspraken nakomt, zoals ze zijn overeengekomen.
- *Voorspelbaar* - Voorspelbaar zijn betekent dat andere partijen op jou kunnen rekenen. Je hebt geen onaangename verrassingen voor hen in petto en als het een keer niet gaat zoals afgesproken, kennen de betrokken partijen de oorzaken die daaraan ten grondslag liggen.

Besef bij het opbouwen van netwerken goed dat je eigen waarneming een sterke invloed uitoefent op het al dan niet betrouwbaar inschatten van anderen. Een oogopslag, een houding, een woord, bepaalde kleding en allerlei andere zaken waarmee jij associaties hebt, kunnen ervoor zorgen dat jij iemand al dan niet op het eerste gezicht vertrouwt. Op die momenten is het belangrijk te toetsen of je eerste indrukken kloppen. Door bijvoorbeeld als een OEN, onbevooroordeeld, eerlijk en nieuwsgierig, te vragen naar de achtergronden. Zo kun je de ander echt beter leren kennen en die ander jou. Betrouwbaarheid laat zich pas echt zien in het actieve handelen. Je kunt het versterken door heldere afspraken met elkaar te maken, deze vast te leggen en na te komen. Ook het tijdig aan de bel trekken of geven van feedback op momenten dat dingen anders gaan dan vooraf gedacht en verwacht, versterkt het onderlinge vertrouwen. Daarvoor is een open houding nodig.

2.4 OPENHEID

Aspecten van openheid zijn het delen van informatie (openhartigheid), bereikbaar zijn (toegankelijkheid), mee mogen spreken bij beslissingen (meesprekende openheid) en tenslotte de bereidheid om inzichten en principes aan te passen (introspectieve openheid).

- *Openhartigheid* - geeft aan dat je eerlijk en gemakkelijk praat over gevoelens en over zaken die je bezighouden.
- *Toegankelijkheid* - geeft aan dat je gemakkelijk aanspreekbaar en benaderbaar bent maar ook geïnteresseerd en ontvankelijk voor de mening van anderen.
- *Meesprekende openheid* - een cultuur waarin bepaalde belanghebbenden het recht van advies of instemming hebben bij voorgenomen besluiten.
- *Introspectieve openheid* - de echte bereidheid om het achterliggende denken van anderen te beluisteren en daar het eigen denken en handelen zo nodig op aan te passen.

In situaties waar een cultuur van openheid heerst, zijn de volgende kenmerken zichtbaar (Senge e.a., 1992):

- Wederzijdse waardering.
- Collectieve besluitvormingsprocessen.
- Introspectieve cultuur in aanvulling op een meesprekende cultuur.
- Complexiteit is altijd bespreekbaar.
- Zuivere motieven en uitbannen persoonlijk belang.

Wederzijdse waardering - Projectresultaten komen van de grond op basis van samenwerking tussen verschillende belanghebbenden. Als de wederzijdse waardering tussen belanghebbenden wegvalt, valt het fundament onder de samenwerking weg.

Collectieve besluitvormingsprocessen - In projecten spelen verschillende belangengroepen een rol. Iedere belangengroep geeft op een eigen manier betekenis aan het project. Om gelijkgerichtheid onder de belangengroepen te realiseren, is het belangrijk om achterliggende interpretaties en innerlijke drijfveren van verschillende partijen bespreekbaar te maken. Juist door de interpretaties en de betekenis die daarin voor betrokken partijen ligt opgesloten, ontstaat inzicht in de verschillende waarheidsbelevingen en wordt scherper waarom belanghebbenden willen wat ze willen. Jezelf bewust open stellen voor andere invalshoeken, betekent dat je deze specifieke invalshoeken mee laat tellen in de besluitvorming. Je doorbreekt op die manier de dominantie van één invalshoek en zoekt naar besluiten die door het collectief gedragen worden.

Als we ons ervan bewust zijn dat er verschillende vormen van betekenis zijn, wat kunnen we dan leren waarnemen? Dan wordt het specifieke geval, de casus die voorligt, belangrijk. Het lokale, het ogenschijnlijk nietige, het tijdelijke kan dan niet meer worden genegeerd en gaat voor of (in ons denken) boven de generalisatie (of de dominantie van één invalshoek). Het verhaal als waarneming van wat gebeurt, staat centraal.

(Bron: Wim van Dinten, *Met gevoel voor realiteit*, Eburon)

Introspectieve cultuur in aanvulling op een meesprekende cultuur - Een introspectieve cultuur houdt in dat medezeggenschap verder gaat dan alleen advies-, instemming- of meebeslisingsrecht. Dergelijke rechten weerspiegelen een cultuur, waarin twee of meer partijen - in hun denken - zich min of meer tegenover elkaar plaatsen. De rechten van de ene partij beperken de besluitvormingsbevoegdheid van de andere partij. Op zich is daar niets mis mee. Op die manier is er geen absolute dominantie van één partij en is er ruimte voor de andere partij om voor

haar rechten op te komen. De introspectieve cultuur gaat echter een stap verder. Daarin is een bereidheid om het achterliggende denken van gehanteerde zienswijzen van verschillende partijen actief te beluisteren. In die cultuur is het gewoon elkaar te betrekken bij situaties die lastig zijn. Door het vraagstuk gezamenlijk te analyseren en de diversiteit aan invalshoeken mee te nemen, krijgen besluiten draagvlak en onderbouwing vanuit meervoudig perspectief. In een introspectieve cultuur zitten denkers, doeners en beslissers samen om de tafel om problemen op te lossen.

Een directeur van een groot productiebedrijf heeft er een gewoonte van gemaakt om vraagstukken die spelen open op tafel te leggen. In plaats van zelf met besluiten te komen, zet hij de teams om de tafel en legt hen de beslisvraagstukken voor. Tijdens die probleemgerichte gesprekken, is er altijd aandacht voor de oorzaken en de gedachten die opkomen. Zijn teams ervaren het als eerlijke gesprekken, zijn tevreden dat ze echt mee kunnen denken en vinden het waardevol dat er een onderbouwde beslissing volgt.

Complexiteit is altijd bespreekbaar - Om moeilijke vraagstukken op te lossen is het noodzakelijk complexiteit bewust bespreekbaar te maken bij partijen die besluitvormende macht hebben. Door de huidige situatie en de daarin verankerde feiten goed te kennen en de potentiële gevolgen van het voortbestaan van deze feiten te benoemen, creëer je als projectmanager ruimte voor gesprek en een basis voor besluiten die ertoe doen. Het bespreekbaar maken van complexiteit is een kwestie van durven te doen, inzicht, communicatief vermogen en vaak ook het benutten en betrekken van de beste kwaliteiten in je eigen team. Het baseren van het persoonlijk handelen op zuivere motieven - integriteit - is daarbij een belangrijke voorwaarde voor langdurend succes.

Een projectmanager was verantwoordelijk voor het vastleggen van de technische en functionele eisen van een ICT-systeem voor een nieuwe eenheid binnen de staande organisatie. Deze eenheid moest zich mede conformeren aan de randvoorwaarden die de stafafdeling ICT had gekoppeld aan de technische infrastructuur. Regelmatig blokkeerde de beoogde directeur van de nieuwe eenheid, tevens opdrachtgever, voorstellen die door de leiding van de ICT-afdeling als cruciale voorwaarden werden gezien. Een behoorlijke complexiteit derhalve, waar de projectmanager zich heen en weer voelde geslingerd tussen het tegemoet komen aan de eisen van de opdrachtgever en de vaktechnische eisen van de eigen afdeling. Tijdens een intervisiegesprek, waarin het belangenspel en de omgang met belangengroepen uiteen werd gerafeld, bleek dat de projectmanager de oplossing veelal zocht in bilateraal overleg. Dit had tot gevolg dat de twee leidinggevenden, op basis van de gehoorde en de door hen zelf geïnterpreteerde verhalen, zich steeds meer aan elkaar gingen ergeren. Na de intervisie besloot de projectmanager een voortgangsgesprek te organiseren, waarvoor beide leidinggevenden, een deskundige gebruiker en een deskundige specialist werden uitgenodigd. Na de tot in de puntjes voorbereide presentatie van de specialist en het bespreken van de gevolgen van het al dan niet uitvoeren van bepaalde zaken, werden goede afspraken gemaakt over het vervolg van het project.

Zuivere motieven en uitbannen persoonlijk belang - Een politiek spel, waarin partijen belangen op grond van persoonlijk gewin tegen elkaar uitspelen, roept onherroepelijk tegenkrachten op. In bedrijven gaat het om dienstbaarheid voor de doelen van het bedrijf. Niet de persoon staat centraal, maar de organisatie waarvoor de persoon werkt. Dat vraagt om een ethische basishouding.

Jane Clarke (2001) hanteert een beslismodel voor het bepalen of het persoonlijk gedrag ethisch is of niet. De volgende beslismodel staat daarbij centraal:

- Word ik gedreven door egoïstische motieven, die onverenigbaar zijn met de belangen van het bedrijf? Indien ja dan is dat onethisch gedrag; zo nee dan:
- Handel ik rechtvaardig en eerlijk? Indien nee dan is dat: onethisch gedrag; zo ja dan:
- Respecteer ik de belangen van andere betrokkenen? Indien nee dan is dat onethisch gedrag; zo ja dan handel je ethisch!

Naast het ontwikkelen van netwerken en het creëren van een omgeving waar je op basis van vertrouwen en openheid samenwerkt, is het inspelen op dat wat mensen motiveert ook van belang. Wat motiveert mensen?

2.5 MOTIVATIE

Deci en Ryan (*Handbook of Self-Determination Research*, 2013) maken in de zelfdeterminatietheorie de samenhang tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie zichtbaar. Ze onderkennen in de door hen ontwikkelde theorie vier deelgebieden:

- Basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie.
- Cognitieve evaluatie: hoe je de intrinsieke motivatie kunt beïnvloeden.
- Organische integratie: hoe mensen gedrag internaliseren.
- Oorzakelijkheidsoriëntatie: het effect van de persoonlijkheid op de mate van zelfdeterminatie.

Basisbehoeften

Volgens de zelfdeterminatietheorie bezitten mensen drie aangeboren basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Door gericht aandacht te geven aan deze drie basisbehoeften, ontstaat een bron waaruit intrinsieke motivatie zich kan ontwikkelen.

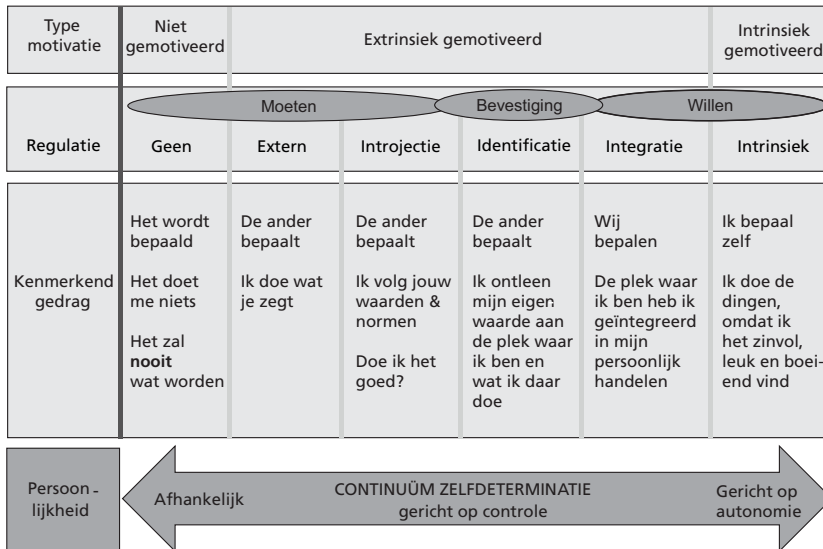
- *Autonomie* - Autonomie betekent ruimte geven aan mensen ten aanzien van de uitvoering van hun taak, de invulling van hun tijd, de manier waarop ze de dingen doen en met wie ze samenwerken. Autonomie betekent niet dat je geen verantwoording hoeft af te leggen. Veel zelfstandige professionals, waaronder veel projectleiders, hebben autonomie bovenaan de lijst van intrinsieke motivatoren staan.
- *Competentie* - Aandacht geven aan je eigen competenties betekent dat je gericht werkt aan het verbeteren van je vaardigheden, zodat je het werk steeds efficiënter en effectiever uitvoert en doorgroeit naar moeilijkere en meer uitdagende klussen. Het ontwikkelen van het eigen talent is een bron van motivatie. Juist door je steeds beter te bekwamen in het vak kun je meer complexe uitdagingen aan.
- *Verbondenheid* - Aandacht geven aan verbondenheid betekent dat je de omgeving ziet en ervaart als een voedingsbron voor de ontwikkeling van autonomie en talent. Zodra je vanuit jezelf doelen formuleert die werkelijk van betekenis zijn voor de organisatie en de maatschappij, werk je vanuit intrinsieke motivatie. Je gaat ervaren dat je bijdraagt aan iets dat groter is dan jezelf. Door de verbinding te zoeken met groepen waarvoor deze doelen waardevol zijn, ontstaat voor jezelf een voedingsbodem voor verdieping en verrijking.

Cognitieve evaluatie

Deci & Ryan onderscheiden extrinsieke en intrinsieke motivatie (zie figuur 2.02). Bij extrinsieke motivatie koppel je de drijfveer voor je gedrag aan de omgeving. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie van binnenuit. Je doet wat je heel graag doet, omdat het je boeit en interesseert.

‘Als je niet doet waarvan je houdt, moet je blijven zoeken’. Steve Jobs

Cognitieve evaluatie is een beoordeling van de mate waarin externe factoren de intrinsieke motivatie versterken of verhogen. In het algemeen geldt daarbij dat wat de autonomie aantast de intrinsieke motivatie vermindert en iets wat de competentie verhoogt de intrinsieke motivatie vermeerderd.



Figuur 2.02 Zelfdeterminatietheorie Deci & Ryan

Organische integratie

De wijze waarop mensen gedrag internaliseren, vindt plaats op een continuüm. Mensen kunnen in verschillende situaties hun motivatie verschillend reguleren. In de ene situatie zijn ze sterk vanuit zichzelf gemotiveerd, terwijl ze in een andere situatie slechts doen wat de ander van hen vraagt. De reguleringen die Deci & Ryan onderscheiden zijn a-motivatie, externe regulatie, introjectie, identificatie, integratie en intrinsieke regulering.

- *Geen motivatie of a-motivatie* - Er is absoluut geen intentie of activiteit. Dat wat om je heen gebeurt, gebeurt omdat het gebeurt. Je ervaart geen verbondenheid en al helemaal geen autonomie. Eventueel handelen vindt plaats op de automatische piloot.
- *Externe regulering* - Bij externe regulering stel je je afhankelijk op ten opzichte van de omgeving en doe je wat de omgeving van je vraagt. Op zich is er niets mis met deze vorm van regulering, omdat het werk immers wordt uitgevoerd. In diverse culturen is het zelfs 'gewoon' om dit zo te doen: 'je doet wat de baas zegt!'.
- *Introjectie* - Bij introjectie volg je de gangbare waarden en normen, ook al zijn het niet je eigen waarden en normen. Mensen passen zich aan en gedragen zich conform de norm van de groep. Ze willen het goed doen en het criterium voor 'het goede doen' zijn de waarden en normen van het systeem waarin ze leven en werken.
- *Identificatie* - Bij identificatie ontleen je gevoelens van eigenwaarde aan de omgeving waarin je werkt. De omgeving stimuleert de motivatie tot handelen vanwege de identificatie met de taak die je daar uitvoert. Het is het niveau waarop je denkt/voelt: 'ik ben mijn functie!' De vereenzelving met de positie die je binnen de werkomgeving inneemt bepaalt je motivatie.
- *Integratie* - Integratie is nog steeds verbonden met een externe omgeving, maar de werkomgeving en het werk dat je daarbinnen doet heb je geïntegreerd in je persoonlijk handelen of persoonlijk zijn. Je hoeft je niet meer te bewijzen en je bent niet meer afhankelijk van de

goedkeuring van de omgeving waarvoor je werkt. Het werk is je werk en je geniet er dagelijks van.

- *Intrinsieke regulering* - Intrinsieke regulering betekent dat je de dingen doet, omdat je het vanuit jezelf leuk en boeiend vindt om te doen. De weg die je bewandelt is niet langer plaatsgebonden, maar gekoppeld aan een intrinsieke wil om te doen waar je hart naar uitgaat. Je hebt jezelf iets eigen gemaakt waar je 100% van geniet en dat genieten deel je met anderen. Complimenten zijn nog steeds welkom, maar je poetst je persoonlijkheid er niet mee op.

Oorzakelijkheidsoriëntatie

Deci & Ryan onderscheiden drie soorten van zelfdeterminatie ofwel manieren waarop mensen zich oriënteren in concrete situaties:

- *Onpersoonlijke oriëntatie* - Je denkt geen invloed te hebben op een succesvolle uitkomst van een actie of gedrag. Je voelt je incompetent en ervaart geen motivatie.
- *Gecontroleerde oriëntatie* - Je vraagt om meer sturing en duidelijkheid en neigen meer naar externe en geïntrojecteerde regulatie.
- *Autonome oriëntatie* - Je reguleert actief en creatief je eigen gedrag op basis van eigen interesses en persoonlijke waarden. Je neigt meer naar geïntegreerde en intrinsieke motivatie.

De wijze waarop je jezelf ziet, kan per situatie anders zijn. Sommige mensen zijn bijvoorbeeld op hun werk enorm autonoom georiënteerd, terwijl ze zich thuis afhankelijk opstellen. Het is waardevol om de oorzaak van dergelijke verschillen in oriëntatie te onderzoeken. Je leert jezelf en de bronnen waaruit het gemotiveerd gedrag voortkomt, ontdekken. Vanuit dat inzicht kun je stappen maken richting situaties waar autonomie, competentie en verbondenheid steeds beter met elkaar in balans komen. In situaties waar het gebruikelijk is om zo te kijken en met elkaar om te gaan, komen moeilijke kwesties open op tafel te liggen. Men is vertrouwd met zelfonthulling, intervisie en feedback. Dit zijn ook de drie kerntechnieken in het Johari-diagram (zie hoofdstuk 13, Je houding bepalen).

Van extrinsiek gemotiveerd naar intrinsiek gemotiveerd

Marijke was momenteel niet blij met zichzelf. Ze wilde niet langer bezig zijn met het creatieve ontwerpwerk. Natuurlijk was ze creatief. Dat had ze van huis uit mee gekregen. Maar ze wilde met groepen mensen werken.

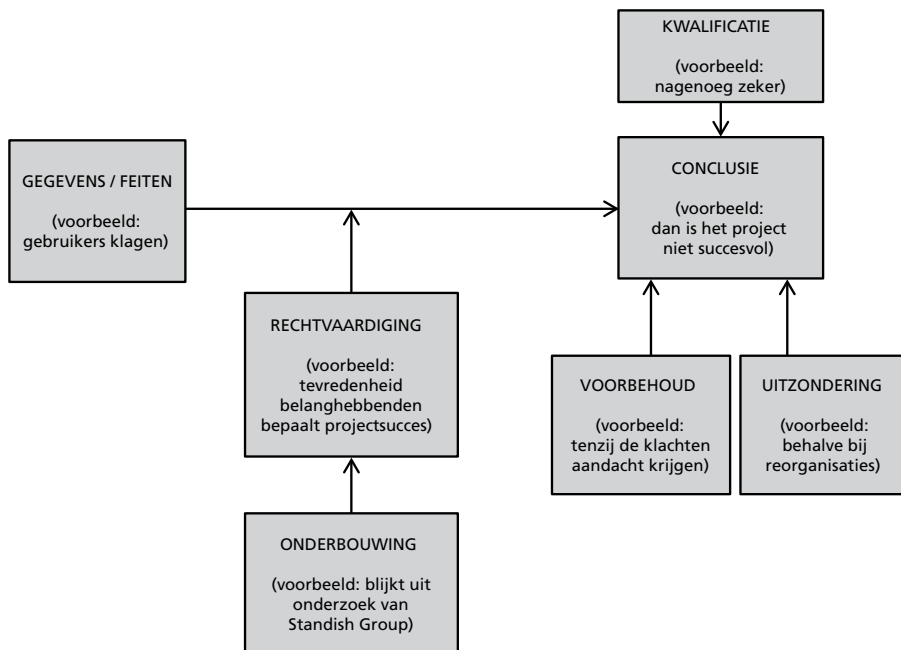
De coach waar ze naar op weg was, zou haar misschien verder kunnen helpen. Tijdens de eerste gesprekken kwam ze erachter dat ze altijd had gedaan wat haar familie had voorgesteld. In het begin voelde dat veilig en vertrouwd, maar ze had zich nooit echt volledig kunnen identificeren met dat werk.

Na het derde coachgesprek had ze voor zichzelf scherper wat ze echt wilde. Ze solliciteerde bij de kunstacademie, haar oude school, naar een baan waar ze de ruimte kreeg om met leerlingen te werken aan de ontwikkeling van hun artistieke vaardigheden. Vanaf het eerste moment voelde ze zich op haar plaats. In plaats van zelf te ontwerpen en te creëren, kon ze nu anderen op weg helpen om hun talenten te exploreren. Ze deed eindelijk wat ze leuk en boeiend vond.

2.6 ADVISEREN

Belangrijk in adviesrelaties is het evenwicht in de relatie. Als je jezelf opstelt als een expert die alles weet, heb je minder oog voor de behoeften van je opdrachtgever. Als je klakkeloos doet wat de opdrachtgever van je vraagt, komt je eigen expertise te weinig uit de verf. Vanuit partnerschap is het gemakkelijker om goed uit te zoeken wat de opdrachtgever nodig heeft en wat jij daarin te bieden hebt. Door middel van open vragen ontdek je wat de ander bezig houdt en wat de ander nodig heeft. Door zorgvuldig te argumenteren, geef je terug wat jij te bieden hebt.

De argumenten die je opbouwt, versterk je door aandacht te geven aan de structuur van je argumentatie. Toulmin (1958) reikt de volgende structuur aan (zie figuur 2.03).



Figuur 2.03 Opbouw van argumenten (Toulmin, 2003)

In de structuur van een argument onderscheidt Toulmin de volgende aspecten:

- *Gegevens/feiten* - Dat wat voor iedereen zichtbaar en hoorbaar is. Door de feiten te benoemen stuur je de aandacht, maar je koppelt er nog geen mening aan.
- *Conclusie* - De conclusie die je trekt op basis van de gegevens en de rechtvaardiging. Door deze conclusie te trekken, koppel je een persoonlijke mening aan de waargenomen gegevens.
- *Rechtvaardiging* - De informatie die de conclusie rechtvaardigt op grond van de waargenomen feiten.
- *Onderbouwing* - De rechtvaardiging versterk je door het benoemen van gezaghebbende bronnen. Je zorgt ervoor dat de rechtvaardiging geloofwaardig is en je relateert deze aan situaties die je elders hebt waargenomen.
- *Kwalificatie* - De kwalificatie versterkt of verzwakt het standpunt dat je inneemt. Zo is in het voorbeeld de kwalificatie 'nagenoeg zeker' sterker dan een kwalificatie als 'waarschijnlijk'.
- *Voorbehoud* - Geeft aan dat de conclusie alleen geldt onder bepaalde omstandigheden.
- *Uitzondering* - Geeft aan dat er ook situaties zijn, die een uitzondering vormen op het standpunt dat je inneemt.

De validiteit van argumentatie kun je toetsen op basis van algemene controlevragen. Leiden gegevens, rechtvaardiging en ondersteuning tot het standpunt? Is het gegeven juist? Is de rechtvaardiging gebaseerd op een valide ondersteuningsbron? Sluit de rechtvaardiging aan bij het gegeven en het standpunt? Maakt de ondersteuning de rechtvaardiging aannemelijk? Leidt de uitzondering tot waardevolle, aanvullende standpunten? Is het voorbehoud sterk genoeg of moet je deze aanvullen met een eigen rechtvaardiging en ondersteuning? Is de kwalificatie niet te sterk of te zwak?

Door op basis van goed argumenteren de dialoog te zoeken, zorg je ervoor dat mensen goed nadenken over hun beweringen. Dat versterkt de zorgvuldigheid van de communicatie tussen mensen. Het zijn vaardigheden die in iedere staande organisatie van belang zijn.

2.7 TOT SLOT

Het opbouwen van betrouwbare netwerken in organisaties is een belangrijke kernvaardigheid. Je doet het in organisaties nooit alleen, maar werkt altijd samen met anderen aan resultaat. Openheid, betrouwbaarheid, motivatie en partnerschap versterken het proces van samenwerking. Daarnaast is inzicht in staande organisaties wezenlijk voor het professioneel kunnen uitvoeren van projecten in die staande organisaties.