

NAAR EEN OMGEVINGSGERICHTE INVULLING VAN PROJECT-MANAGEMENT MET 'CREATIEMACHT'

Robertjan Uijl en Hans Licht

PROJECTMANAGEMENT

De aloude veronderstelling dat een project slechts één opdrachtgever heeft, geldt niet meer. Door de veranderende machtsrelaties tussen organisaties en de partijen in hun omgeving, moet bij projecten veel nadrukkelijker en stelselmatig worden ingezet op samenwerking met 'stakeholders'. Dit vraagt om een nieuwe aansturing in de achtereenvolgende fasen van een project.

In het denken over een methodische aanpak voor projectmanagement is altijd uitgegaan van de veronderstelling dat de wereld in hoge mate 'maakbaar' was. Alle benaderingen die door de jaren werden ontwikkeld, hadden met elkaar gemeen dat verondersteld werd dat projectteams hun succes of mislukking in hoge mate aan zichzelf te danken of te wijten hadden. Als de juiste methoden en technieken correct werden toegepast, kwam 'het' allemaal wel goed.

Inmiddels leven we in een wereld die dagelijks bewijst nog sneller te kunnen veranderen dan we al jarenlang roepen. In die dynamische wereld laten de 'stakeholders' (belanghebbende partijen) bij projecten zich nadrukkelijker dan ooit gelden, ook via de sociale media. Illustratief voor de uitdagingen waarmee projecten tegenwoordig te maken krijgen, zeker in het publieke domein, was een radio-interview begin september 2015 over het sterke verzet in delen van het land tegen de plaatsing van windmolens. In dat interview zei een kamerlid het 'niet meer van deze tijd' te vinden dat de minister van Economische Zaken desnoods dwingend locaties voor windmolens zou aanwijzen indien een provincie er onvoldoende aanbod (hoewel hij dat op grond van de Crisis- en Herstelwet van 2010 wel kon doen). Even illustratief was de verwijzing van het kamerlid naar alternatieven voor windmolens die mede waren ontwikkeld door dezelfde burgers die zich tegen de windmolens verzetten.

Kortom, projecten worden tegenwoordig uitgevoerd in een bijzonder dynamische omgeving en kunnen alleen tot een succes worden gemaakt wanneer allerlei betrokken partijen gezamenlijk zoeken naar 'win-win'-oplossingen. Deze uitdaging is des te belangrijker als we bedenken hoe belangrijk het 'project' als organisatievorm is geworden: organisaties opereren steeds meer in wisselende coalities en samenwerkingsverbanden. Ze moeten snel tijdelijke werkstructuren kunnen optuigen en na gedane arbeid weer opdoeken. Ook moeten organisaties en organisatieonderdelen bij vrijwel alles wat ze doen samenwerken; dit geldt zeker voor de overheid, die haar machtspositie kwijtraakt. Dit betekent dat het paradigma dat een project slechts één opdrachtgever heeft, niet langer geldt (voor zover het in de publieke sector ooit heeft gegolden).

De vraag is nu dan ook: hoe kun je als projectorganisatie de omgeving bij je project betrekken zonder daarmee de beheersing en de focus op het doel te verliezen? Wij hebben ons antwoord op die vraag het begrip 'creatiemacht' meegegeven. Daarmee bedoelen wij het vermogen om mensen samen doelen te laten bereiken zonder dat die hen worden opgelegd. Wij geloven dat projecten beheersbaar zijn en prachtige resultaten kunnen opleveren als ze worden uitgevoerd door mensen die erin geloven en die graag met elkaar willen samenwerken. Bij



creatiemacht gaat het dan ook in essentie om de sturing van co-creatie: je probeert als projectleider en als projectteam gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren – te bereiken dat iedere betrokkene bij het project zijn of haar verantwoordelijkheid neemt. Dan ontstaan er mooie resultaten.

Bij projectmanagement met creatiemacht worden heus geen ‘baby’s’ weggegooid met het badwater: de diverse methoden en technieken voor projectmanagement behouden natuurlijk hun waarde. Maar in de aanpak die wij bepleiten, staat gedurende het hele project niet zozeer het ‘projectwerk’ als zodanig centraal, maar het omgevingsmanagement. Belangrijke bouwstenen van de aanpak met creatiemacht zijn daarbij de vorming en aansturing van het ‘opdrachtgevend systeem’, de gezamenlijk met het opdrachtgevend systeem te ontwikkelen visie voor het project, en de nadrukkelijk op het opdrachtgevend systeem gerichte blik van de projectleider bij de aansturing van het project in alle achtereenvolgende fasen.

FORMEER EEN ‘OPDRACHTGEVEND SYSTEEM’

Traditioneel staat het projectteam centraal. In de praktijk zien we echter dat het slagen of falen van projecten vooral afhangt van de mate waarin en de wijze waarop die stakeholders zich bemoeien met het project. De stakeholders hebben geen verantwoordelijkheid voor het project en kunnen er dus optimaal vanuit hun eigen perceptie en belangen tegen ageren. Het projectteam verkeert in een afhankelijke positie; het team moet zich verdedigen tegen de aanvallen en storingen uit de omgeving. Er is sprake van een ‘wij-zij’-verhouding: ‘wij’ zijn het projectteam, ‘zij’ zijn de omgeving.

Volgens ons worden dergelijke improductieve verhoudingen rond een project mede, of misschien zelfs in hoofdzak, veroorzaakt doordat belangrijke veronderstellingen over projecten steeds minder vaak ‘kloppen’. Neem bijvoorbeeld de traditionele veronderstelling – of zelfs het dwingende voorschrift – dat een project slechts één opdrachtgever dient te hebben (anders is het gedoemd te mislukken, aldus de traditionele kijk op projecten). In veel projecten waarbij wij zijn betrokken in ons werk, hebben wij echter wel degelijk te maken met

meer dan één opdrachtgever, vaak omdat het om samenwerkingsprojecten gaat. Ook zien we om ons heen dat steeds meer projecten ‘last’ krijgen van hun omgeving, die er invloed op wil uitoefenen, maar constateren we tegelijkertijd dat bij uitstek succesvolle projecten juist in open verbinding staan met hun omgeving en de invloed die ervan uitgaat niet afweren maar juist verwelkomen.

Kortom, zeker in de publieke sector heeft een project alleen kans van slagen als er echt rekening wordt gehouden met de belangen van de omgeving. Bij elk project zijn er verscheidene stakeholders (belanghebbende partijen). Al die stakeholders hebben, of vertegenwoordigen, belangen die door het project worden geraakt. Het project moet die belangen serieus nemen en de stakeholders mede-‘eigenaar’ maken.

In de benadering van projectmanagement met creatiemacht stellen wij daarom het systeem van de betrokken partijen centraal, en niet het project. Het projectteam is uitvoerend; het projectteam is niet de ‘eigenaar’ van het project – dat zijn de stakeholders. Wij formaliseren deze benadering in een nieuw concept: het ‘opdrachtgevend systeem’. Dit zijn de stakeholders die aan de touwtjes van het project trekken. Deze stakeholders moeten eigenaar worden en blijven van het project.

Deze benadering vraagt natuurlijk om een andere rol en oriëntatie van het projectteam, dat zich in de ‘klasieke’ projectsituatie doorgaans de eigenaar voelt van

het project. In onze aanpak heeft dit team overigens nog steeds slechts één formele (hoofd)opdrachtgever (die het team en/of de projectleider aan het eind van de rit ook décharge zal moeten verlenen). Maar terwijl het project loopt, moet de focus

gericht zijn op het opdrachtgevend systeem bestaande uit verscheidene stakeholders. Het project moet er continu op zijn gericht om de belangen van de stakeholders te dienen. Dit vraagt om een open mentaliteit en veel flexibiliteit. Het vraagt bovendien om projectleiders die niet alleen leiding kunnen geven aan het opdrachtnemend systeem (waaronder het projectteam), maar ook kunnen interveniëren in het opdrachtgevend systeem (de formele opdrachtgever of opdrachtgevers en de stakeholders).

DE STAKEHOLDERS MOETEN EIGENAAR ZIJN VAN HET PROJECT

Het opdrachtgevend systeem mag niet worden verward met de klassieke stuurgroep of een 'inspraakorgaan'. Het gaat om een selectie van de belangrijkste stakeholders – veelal de partijen die ook bereid zijn 'uit eigen zak' mensen en middelen bij te dragen aan het project. Bovendien moeten deze stakeholders aan het eind van de startfase van het project, waarin zij (zoveel mogelijk) actief hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van de gezamenlijke visie voor het project, een formeel projectconvenant ondertekenen waarin de gezamenlijke visie en samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd.

Een belangrijke vraag is natuurlijk hoe de projectleider, bij voorkeur in nauwe samenwerking met de opdrachtgever, de stakeholders voor het opdrachtgevend systeem selecteert. Voor de hand liggende kandidaten zijn, zoals gezegd, partijen die concrete bijdragen leveren aan het project. Een kenmerk van een 'gezond' opdrachtgevend systeem is verder dat er ook belanghebbende partijen in zitten die kritisch staan tegenover het project. Het zal bijvoorbeeld verstandig zijn om er partijen met 'hindermacht' in op te nemen; als je belanghebbenden uitsluit van het systeem, gaan ze stiekem en via buitenpaden handelen. Maar ook stakeholders die niet concreet bijdragen en geen hindermacht hebben, kunnen belangrijke deelnemers zijn, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat het uiteindelijke projectresultaat goed aansluit bij de praktijk. Het aantal deelnemers aan het opdrachtgevend systeem kan zo nogal oplopen. Dit moet dan slim worden georganiseerd. Vaak is het verstandig een kerngroep in het opdrachtgevend systeem te onderscheiden, waarmee de projectleider zaken doet en die een duidelijke sturende rol heeft.

Andere 'gezondheidscriteria' zijn verder dat iedere stakeholder een rol krijgt toegewezen waarin deze zijn eigen belangen kan dienen, en dat er een balans bestaat tussen 'halen' en 'brengen': als stakeholders worden toegelaten tot het opdrachtgevend systeem en een sturende rol krijgen, moeten ze ook verantwoordelijkheid nemen voor de opgave van het project. Ze moeten bereid zijn consensus te zoeken met de andere stakeholders in het opdrachtgevend systeem.

BIJ UITSTEK SUCCESSVOLLE PROJECTEN VERWELKOMEN DE INVLOED VANUIT DE OMGEVING

ONTWIKKEL SAMEN MET HET OPDRACHTGEVEND SYSTEEM EEN VISIE VOOR HET PROJECT

Bij projectmanagement met creatiemacht wordt in de sturing de filosofie gehanteerd dat er niet moet worden gestreefd naar een machtspositie met formele bevoegdheden. Evenmin moeten structuren en verantwoordelijkheden in beton worden gegoten. Cruciaal is het vermogen om samenwerking te creëren. Die samenwerking moet zijn gestoeld op de gemeenschappelijke en expliciet geformuleerde visie op het project: de geformuleerde oplossing waar het project naartoe werkt – hoe men de omgeving wil veranderen. Dat hoeft overigens geen aparte visie te zijn; veel projecten passen binnen een bestaande opgave en visie. Dit is bijvoorbeeld het geval bij projecten die binnen de context van een programma worden uitgevoerd. Maar ook voor deze projecten is het belangrijk stil te staan bij de opgave (het op te lossen probleem) en de visie die leidend zijn voor het project. De opgave en de visie vormen de gemeenschappelijke basis van waaruit het projectteam het project uitvoert, in nauw contact met het opdrachtgevend systeem. De opgave bepaalt of partijen zich 'eigenaar' voelen van het project, de visie zorgt ervoor dat iedereen zich kan vinden in de richting van het project.

Vaak is het onverstandig om in de 'visie' de gewenste toekomst tot in detail uit te werken. Een architect heeft geen keus: een gebouw dat er moet komen, vraagt om een 'blauwdruk'. Maar bij veel projecten, zeker ook in de publieke sector, biedt een tot in detail uitgewerkte

toekomstvisie weinig ruimte voor voortschrijdend inzicht of voor creativiteit. Wij kiezen daarom voor een andere duiding van een visie. Namelijk: een visie is een beeld van een nieuwe werkelijkheid. De visie beschrijft waarden en kwaliteiten die je wilt realiseren in een toekomst. Die waarden en kwaliteiten zijn in het project direct toepasbaar. De visie

krijgt daardoor betekenis voor het handelen in het hier en nu. Een goede visie geeft essenties weer die inspireren. Een visie drukt een overtuiging uit, een geloof in waarden die moeten worden gerealiseerd.

Terwijl de opgave (probleemstelling) een gevoel van urgentie creëert, moet het toekomstbeeld van de visie

zorgen voor enthousiasme. Dat betekent dat de visie niet in strijd mag zijn met concrete belangen van stakeholders. Hoe explicieter de visie een verandering toont, des te sterker belangen worden geraakt. Het vergt dan ook tijd om samen met de stakeholders te ontdekken op welke punten mensen en partijen elkaar kunnen vinden. Bijvoorbeeld: de visie kan zijn dat de openbare ruimte in een bepaalde wijk toegankelijk moet zijn. Daar kunnen alle partijen het wellicht eens over zijn. Hoe die toegankelijkheid concreet moet worden bereikt (continue verlichting? camera's? wijkpatrouilles?) is de volgende vraag, maar daar kunnen het projectteam en de stakeholders zich dan over buigen vanuit het gezamenlijke vertrekpunt.

KIJK IN DE REGIEVOERING VOORAL NAAR HET OPDRACHTGEVEND SYSTEEM

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de methode PRINCE2 (de naam zegt het al: 'P'rojects IN a Controlled Environment) zien wij, in onze benadering met creatiemacht, een project als een open systeem. Dat betekent dat de projectleider en het team ook dienen te beseffen dat zij de invloed vanuit de omgeving slechts tot op zekere hoogte 'in de hand' kunnen hebben. Het betekent ook dat de omgeving sterke invloed heeft op de projectresultaten. Om met een project echte 'waarde' tot stand te kunnen brengen, moet er daarom maximaal worden ingespeeld op de belangen van de stakeholders. Dit heeft een aantal praktische consequenties.

Hoofddoel is dat de stakeholders zich eigenaar voelen van het project

Bij onze benadering van projectmanagement met creatiemacht voert het projectteam weliswaar 'als vanouds' het project uit, onder de verantwoordelijkheid van de projectleider, maar accepteert dat de stakeholders veel sturingsmogelijkheden hebben. Denk bijvoorbeeld aan budget dat moet worden vrijgemaakt, aan beslissingen die met consensus moeten worden genomen, en aan situaties waarbij de stakeholders bepalen in hoeverre de resultaten wel of niet worden toegepast.

De projectleider heeft een sterke rol als regisseur, maar is ook geheel verantwoordelijk voor de planning &

control. We noemen dit strategisch sturen: de projectleider geeft sturing aan het systeem van de stakeholders en het projectteam. De projectleider moet zich daarbij primair richten op de regie van het opdrachtgevend systeem, vanuit het besef dat de meerwaarde voor de stakeholders zwaarder weegt dan de formele resultaten waar

het projectteam naartoe werkt. Dit heeft grote gevolgen voor begrippen als macht, vertrouwen en de manier waarop wordt omgegaan met verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. De projectleider moet er bijvoorbeeld op een gegeven moment van uitgaan dat de team-

leden zelfstandig hun werk kunnen doen, en hen dan ook hun gang laten gaan. Vertrouwen mag echter niet worden verward met 'non-interventie'. Een goede projectleider stelt vragen aan medewerkers wanneer hij of zij onvoldoende begrijpt wat zij doen. Dat is nodig om samenhang en risico's te kunnen beoordelen; het is geen uiting van wantrouwen of controle.

Let bij de samenstelling van het team vooral op samenwerkend vermogen

De neiging is vaak om voor een projectteam mensen te kiezen die verstand hebben van de betreffende materie. Het gevaar daarvan is dat mensen met een inhoudelijke focus zich vaak eigenaar van het project gaan voelen en de stakeholders eerder beschouwen als een obstakel dan als hun eigenlijke opdrachtgever. Het risico groeit dan dat de deskundigen in het team gaan strijden met 'deskundigen' in de omgeving over de 'waarheid', terwijl het hoofddoel moet zijn dat de stakeholders zich (aanhoudend) kunnen vinden in de richting van het project.

Het projectdoel staat zolang de omgeving het draagt

In het verlengde van het vorige punt ligt ook het besef dat het project flexibel dient te zijn. In de traditionele kijk op projectwerk wordt het eenmaal vastgestelde projectdoel als het ware in beton gegoten. Het project bestaat vervolgens uit een reeks onomkeerbare stappen en veel projectleiders en opdrachtgevers proberen veranderingen zoveel mogelijk buiten de deur te houden. Het gevolg is dat projecten naar binnen gekeerd raken. Dat past

HET 'OPDRACHTGEVEND SYSTEEM' IS VEEL MEER DAN EEN 'STUURGROEP' OF 'INSPRAAKORGAAN'

echter niet meer in deze tijd, waarin de omgeving van een project vaak snel kan veranderen. Het project moet meer openstaan voor de omgeving en veranderingen absorberen zonder de resultaatgerichtheid te verliezen. Precies daarover gaat projectmanagement met creatiemacht. Ook in onze benadering onderscheiden we fasen (startfase, definitiefase, realisatiefase respectievelijk implementatie- en afsluitingsfase), maar anders dan bij de gebruikelijke aanpak blijft de projectorganisatie in elke fase open staan voor de ontwikkelingen in de omgeving van het project. Het project mag echter niet zomaar worden aangepast. Eerst moet helder zijn welke consequenties de veranderingen zullen hebben, en wie er besluit wat het project ermee gaat doen.

Externe communicatie is een doorlopende top-prioriteit

Communicatie is meer en meer de levensader geworden van elk project. In de traditionele kijk op projectwerk staat de externe communicatie pas in de uitvoeringsfase op de agenda. In deze tijd is het echter essentieel om communicatie al vanaf het allereerste begin van het hele traject een belangrijke rol te laten spelen.

Bij de start van een project wordt uit alle macht geprobeerd om een gemeenschappelijk beeld te krijgen van wat het project moet opleveren. Vaak is er in de start- en definitiefase veel contact tussen de projectleider, de teamleden, de opdrachtgever en de stakeholders (het opdrachtgevend systeem). Het project lijkt op dat moment even het belangrijkste dat er is. Het intensieve contact zorgt ervoor dat de verwachtingen dicht bij elkaar liggen.

Gaat het project eenmaal de uitvoeringsfase in, dan wordt het contact minder intensief. Vaak is dit de fase waarin projecten meer naar binnen gericht raken; het team concentreert zich vooral op het concrete projectdoel dat het moet zien te bereiken. Dat is begrijpelijk, maar brengt wel het risico met zich mee dat het projectteam zijn voornaamste taak uit het oog verliest: een resultaat opleveren dat het opdrachtgevend systeem helpt zijn doelen te behalen. Juist dat uiteindelijke doel vereist dat het team ook gedurende de uitvoering van het project alert blijft op relevante veranderingen in de omgeving en daarop inspeelt.

Wij hopen dat onze benadering van projectmanagement met creatiemacht, geboren en getogen in de praktijk, projectleiders, projectteamleden, opdrachtgevers en niet in de laatste plaats de stakeholders bij een project kan helpen om vorm te geven aan hun onderlinge samenwerking. De eerste reacties in het werkveld op onze kijk op projectmanagement zijn veelbelovend. De beschreven vernieuwing in projectmanagement spreekt sterk aan in het publieke domein. Wij hopen snel concrete praktijksuccessen te kunnen laten zien.

Over de auteurs

R. Uijl en H. Licht zijn partners bij adviesbureau Organisatieregie in Amersfoort, dat zich specialiseert in project- en programmamanagement en regievoering. Zij hebben als projectleider, adviseur en trainer ruime ervaring met verschillende methoden voor projectmanagement. Dit artikel is ontleend aan hun nieuwe boek, *Projectmanagement met Creatiemacht* (2015). Hans Licht publiceerde eerder onder andere *Regievoeren zonder macht* (2013) en met Jo Bos en Anne Jette van Loon *Programmatisch Creëren* (2013).

