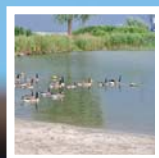
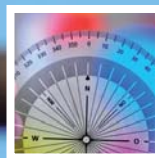
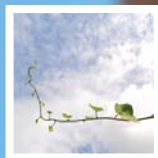


VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT

Scherpte en focus aanbrengen
in complexe projecten

Nicoline Mulder



Value-based Project Management

VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT

**Scherpte en focus aanbrengen
in complexe projecten**

NICOLINE MULDER

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2013 **Nicoline Mulder**

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Nienke van Oeveren, Leiderdorp

Omslagontwerp: Bij Barbara, Amsterdam

Foto's omslag en auteur: Marina Noordegraaf

Ontwerp binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: DeltaHage, Den Haag

ISBN 978 94 6220 029 6

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUD

Woord vooraf 5

5

DEEL I DE AANPAK

1	Elf vragen over Value-based Project Management vooraf	13
1.1	Wat is Value-based Project Management in vogelvlucht?	13
1.2	Wat is de achterliggende gedachte van Value-based Project Management?	13
1.3	Wat is het effect van Value-based Project Management?	14
1.4	Waarom is een nieuwe aanpak nodig?	15
1.5	Voor welke projecten is Value-based Project Management geschikt?	15
1.6	Voor wie is de aanpak bedoeld?	16
1.7	Waarom heet de aanpak Value-based?	16
1.8	Wat is Project's Eleven?	17
1.9	Vanwaar de naam Project's Eleven?	18
1.10	Kan ik Project's Eleven zien als checklist?	18
1.11	Waarom spelen vragen zo'n belangrijke rol in de aanpak?	19
2	Project's Eleven	23
2.1	Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden	24
2.2	Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel	29
2.3	Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend	35
2.4	Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid	39
2.5	Werk op basis van vertrouwen	44
2.6	Hanteer transformationeel leiderschap	48
2.7	Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie	53
2.8	Faciliteer creativiteit	57
2.9	Laat gebruikers van het begin af aan participeren	63
2.10	Houd de dialoog met belanghebbenden gaande	67
2.11	Werk resultaatgericht waar het past	73

6

3	Prangende vragen naderhand	79
3.1	Wat is de succesfactor van Value-based Project Management?	79
3.2	En wat zijn de grootste valkuilen?	80
3.3	Elf is wel veel: kan het niet met minder?	83
3.4	Is Value-based Project Management ook geschikt voor niet-chaordische projecten?	84
3.5	Kan Value-based Project Management tegelijk met een andere aanpak of moet ik kiezen?	84
3.6	Hoe moet ik beginnen?	85
3.7	Waar vind ik meer informatie?	86
3.8	Waar gaat de film Ocean's Eleven over?	86

DEEL II DE CONTEXT

4	Herkaderen van projectmanagement	91
4.1	Over klassiek projectmanagement en complexe projecten	91
4.2	Herdefiniëring van project	95
4.3	Herdefiniëring van projectmanagement	96
4.4	Herdefiniëring van projectsucces	98
4.5	Herdefiniëring van projectvolwassenheid	101
5	Toepassingsdomein	109
5.1	Veranderen van perspectief	109
5.2	Projecten categoriseren	113
5.3	Karakteristiek 1: Complexiteit	116
5.4	Karakteristiek 2: Onzekerheid	118
5.5	Karakteristiek 3: Tijdsdruk of prioriteit	119
5.5	Karakteristiek 4: Noviteit	121
5.6	Karakteristiek 5: Vaagheid	121
5.7	Chaordische projecten	123

DEEL III VERDIEPING 125

6 De werking van Value-based Project Management 127

- 6.1 Bijsluiter 127
- 6.2 Over interventies, mechanismen en effecten 129
- 6.3 Mechanismen in alfabetische volgorde 131
- 6.4 Projectvolwassenheid: het effect van Value-based Project Management 141

7 Onderliggende theorie 151

- 7.1 Complexiteitsdenken 151
- 7.2 Chaordische systemen 158

8 Ingrediënten van Value-based Project Management 165

- 8.1 Projectsuccesfactoren 166
- 8.2 Moderne managementconcepten 174
- 8.3 Kenmerken van chaordische systemen 181
- 8.4 Van losse ingrediënten naar een geheel 185

Literatuurlijst 189

Doorleeslijst: boeken om in verder te lezen 189

Referenties: verantwoording van gebruikte bronnen 191

Essentiële begrippen 197

Trefwoordenregister 201

Over de auteur 207

WOORD VOORAF

8

Hoe kun je beloven dat je gaat opleveren wat de opdrachtgever vraagt terwijl hij zijn eigen probleem niet snapt? Hoe weet je welke weg je moet bewandelen als je iets voor het eerst doet? Hoe kun je een planning maken voor een project van een jaar als je nog niet eens weet wat morgen je gaat brengen?

In de projecten van vandaag de dag zijn deze vragen geen vragen maar feiten. De opdrachtgever kent zijn eigen probleem niet. Jij krijgt geen heldere vraagstelling mee. Je weet niet eens of je het kunt volbrengen; laat staan hoe je dat moet doen. Wat je wel zeker weet, is dat de planning die je vandaag maakt morgen achterhaalt is. De wereld verandert sneller dan de voorspellingen die jij in jouw project kunt doen. Projecten zijn zo complex. Alles hangt met alles samen en niets is zeker. Behalve dan dat je plannen niet zullen uitkomen. Het zijn hooguit intenties die je helpen een weg te vinden op zoek naar een eindresultaat. En wat dat eindresultaat is, blijft vooral in het begin van het project erg vaag.

Value-based Project Management is een aanpak voor complexe projecten met veel vaagheden, onzekerheden en innovaties. We noemen die projecten chaordisch; chaos en orde tegelijkertijd. Als je door de bril van de chaostheorie of het complexiteitsdenken naar deze projecten kijkt, is er weldegelijk orde in te zien. Niet de orde van faseren, beheersen en beslissen. Maar een orde van verbondenheid, verrassing en bewustzijn.

In dit boek reik ik je een op wetenschappelijke gronden gebaseerde aanpak voor chaordische projecten. De aanpak bestaat uit elf interventies, die naar analogie van de kaskraker met George Clooney en Brad Pitt, Project's Eleven heten. Het is niet de kracht van elke interventie afzonderlijk, maar de emergentie van het samenspel dat het project doet groeien in projectvolwassenheid. Project's Eleven geeft je het vertrouwen om elke chaosfase van je project met een gerust hart tegemoet te treden. Het biedt je een basis voor het nemen van beslissingen. Het geeft nieuwe taal aan je intuïtie of juist nieuwe gedachten aan je vertrouwde taalgebruik.

Voor de ‘blauwe’ projectmanager zal het even wennen zijn. Het perspectief van het chaosdenken is een totaal andere dan dat van het reductionistisch denken, wat we al jarenlang doen in de wereld van projectmanagement. Je vliegt op een compleet ander dashboard. Een dashboard dat metertjes kent met namen als vertrouwen, creëren en dialoog. Je ‘stuurt’ je project op basis van gedeelde waarden, visie en participatie. Je focust je op een vaag, hoger gelegen doel. Kortom: voor de klassiek geschoolde projectmanager is het even wennen. Maar je krijgt er dan ook wel wat voor terug. De tijd van ontevreden opdrachtgevers, gedemotiveerde projectmedewerkers en weerstand bij implementatie is definitief voorbij. Elk project wordt, hoe complex ook, een succes. Waarbij ik projectsucces definieer als tevredenheid bij elke belanghebbende, op ieder moment in het project. Ga daar maar aan staan!

Lees je boeken het liefst vanaf deze inleiding naar de literatuurlijst? Daar leent dit boek zich prima voor. Je kunt ook selectief lezen: dat wat je op dat moment interesseert. Een beschrijving van de aanpak, de context van complexe projecten, of de filosofische gedachten rondom chaosdenken.

In deel I, de aanpak, start ik met elf vragen en hun antwoorden. Het zijn vragen die jij je nu zelf misschien wel stelt. Wat is Value-based Project Management? Waarom heet het zo? En is het geschikt voor mijn project? Vervolgens maak je kennis met Value-based Project Management. Daarna heb je vast weer vragen: prangende vragen. Hoe ga ik beginnen? Waar vind ik meer informatie? Ook die vragen beantwoord ik natuurlijk. Deel II gaat in op de context van projecten in het algemeen en complexe projecten in het bijzonder. Vanaf een korte terugblik in de geschiedenis van projecten gaan we snel door naar de hedendaagse context waar complexiteit, innovatie en vaagheid dominant zijn. Wellicht ben je inmiddels nieuwsgierig naar de gedachten achter Value-based Project Management? Daar gaat deel III op in. Ik start met de werking van de aanpak. Achter de interventies zit namelijk een slim door-dacht samenspel van psychologische en sociale mechanismen dat zorgt voor groei in projectvolwassenheid. Daarna zoom ik in op de filosofie. Van het butterflyeffect tot het chaosdenken, van zwermintelligentie tot zelfvernietigend. Het komt allemaal aan bod.

Dit boek is de populaire vertaling van een academisch proefschrift. Graag verwijs ik naar dat (Nederlandstalige) werk, met de gelijknamige titel. Ik vind het belangrijk dat meer de wetenschap en minder de mening ons vakgebied gaat domineren. Daarom maak ik de weg naar het proefschrift graag toegankelijk. Het is gratis te downloaden op de site van TU/e en hardcopy verkrijgbaar via Valuebasedprojectmanagement.nl.

Dat proefschrift was nooit tot stand gekomen zonder mijn promotoren Mathieu Weggeman, Joan van Aken en Frans van Eijnatten, allen van de Technische Universiteit Eindhoven. Ook mijn paranimfen en grootse vrienden Marina Noordegraaf en John Daamen hebben bijgedragen aan het succes. Hen wil ik ook graag expliciet bedanken. Maar bovenal dank ik de vijftientig projectmanagers die het lef hadden de aanpak te testen. Zonder hen had ik nooit geweten of mijn idee zou werken. En het werkt!

Nijmegen, april 2013

Nicoline Mulder

DEEL I

DE AANPAK

SAUL BLOOM:

"I have a question. Say we do get into the cage, and through the security doors there, and down the elevator we can't move, and past the guards with guns, and into the vault we can't open..."

RUSTY RYAN:

"Without being seen by the cameras."

DANNY OCEAN:

"Oh, right. Sorry. I forgot to mention that."

SAUL BLOOM:

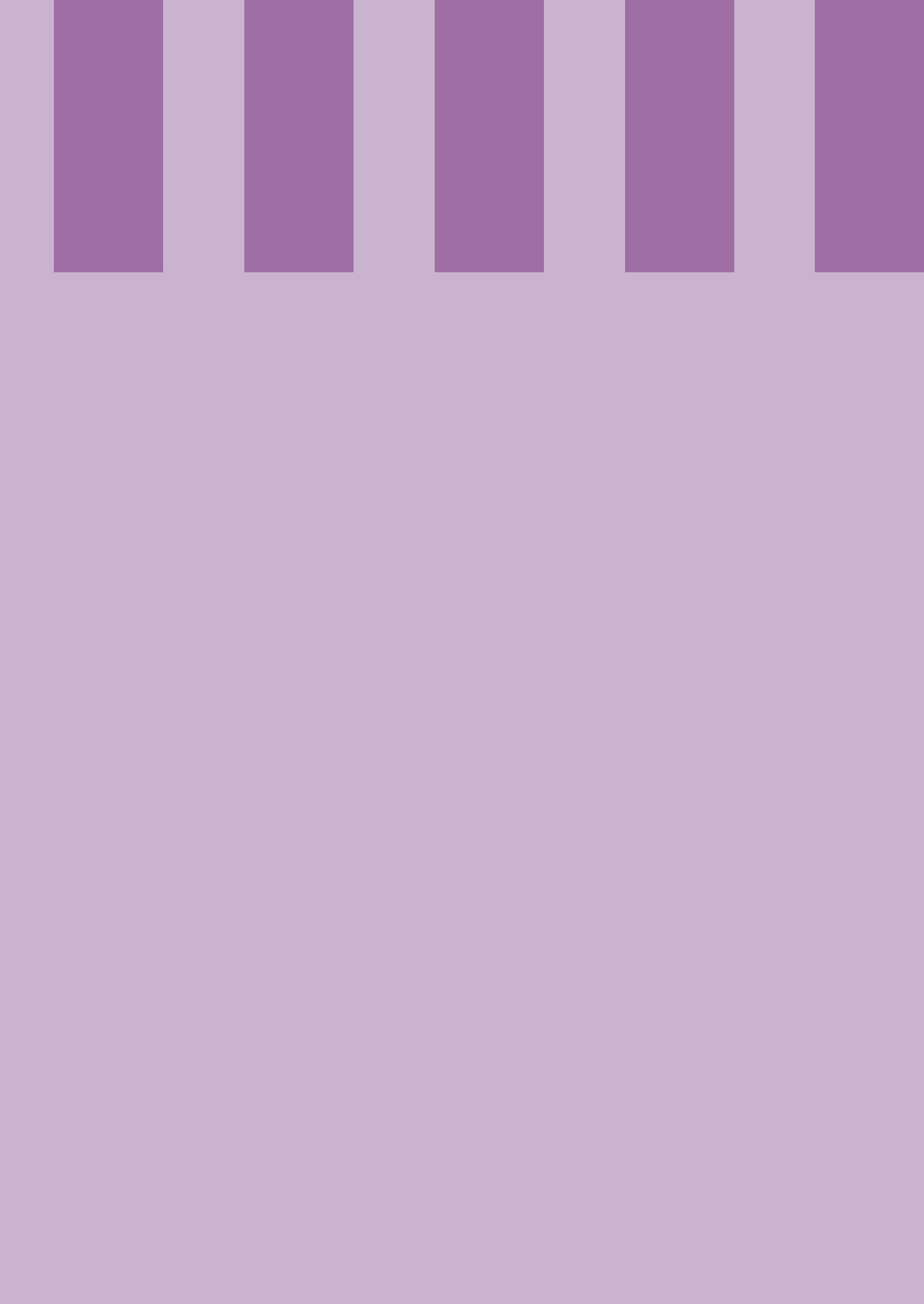
"Say we do all that. We're just supposed to walk outta there with a hundred and fifty million dollars in cash on us without getting stopped?"

DANNY OCEAN:

"Yeah."

SAUL BLOOM:

"Oh."



1

ELF VRAGEN OVER VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT VOORAF

1.1 WAT IS VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT IN VOGELVLUCHT?

13

Value-based Project Management is een aanpak voor chaordische projecten. In de praktijk zijn chaordische projecten vooral complexe projecten waar veel onduidelijkheid en vaagheid is. De grootste vaagheid betreft de vraag van de opdrachtgever en (dus) het op te leveren resultaat. Rondom beide (vraag en resultaat) blijft lange tijd mist hangen. Dan kun je dus geen resultaatomschrijving maken, geen plan van aanpak om daar te komen en geen ondersteunende plannings op het gebied van tijd en geld. Value-based Project Management richt zich niet op het resultaat en kent geen 'stuurelementen' zoals faseren, plannen en beheersen. Wat moet je dan? Value-based Project Management neemt de vaagheid, complexiteit en onduidelijkheid als gegeven aan (en niet als op te lossen aspecten) en richt zich op de aanleiding van het project (oftewel: 'het hogere doel'). Het project wordt dus vraaggedreven, in plaats van resultaatgedreven. Vraaggedreven houdt in dat het project primair wordt opgezet vanuit een vraag, wens of probleem, dus niet vanuit een aanbod. Om te kunnen omgaan met vaagheid, complexiteit en onduidelijkheid levert Value-based Project Management een set van elf interventies: Project's Eleven. Zij zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2. Door die interventies op gezette tijden en in samenhang met elkaar te plegen, ontstaat een klimaat waarin de mensen van het project geen last meer hebben van de ervaren chaos, maar er flexibel mee kunnen omgaan. Nog geen beeld? Het vocabulaire van Value-based Project Management kent woorden als loslaten, vertrouwen, dialoog, visie, participatie en resultaatgericht (maar alleen daar waar het past).

1.2 WAT IS DE ACHTERLIGGENDE GEDACHTE VAN VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT?

Value-based Project Management is ontwikkeld vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken. Dat is compleet anders dan bijvoorbeeld het reductionistisch of het

deterministisch perspectief. Het reductionistisch perspectief heeft de filosofie dat je complexe systemen steeds kunt opdelen in delen, oftewel waar je een project kunt opdelen in deelprojecten, bij het deterministisch perspectief vormt de lineaire oorzaak – gevolg – relatie een centrale gedachte.

In het perspectief van het complexiteitsdenken hangt alles met alles samen en is een lineaire gedachtegang niet vanzelfsprekend. Er is nauwelijks sprake van voor-spelbaarheid, want de wereld is zo complex dat je niet weet wat er allemaal op je af gaat komen. Het verleden leidt niet tot het heden, het heden leidt niet tot de toekomst. Er is alleen het heden; verleden is herinnering, toekomst is visie. Vandaar dat Value-based Project Management veel meer aandacht heeft voor het 'nu' dan voor het 'straks'. Toch betekent het niet helemaal het loslaten van een richting, want je houdt de aandacht voortdurend gericht op het hogere doel (de oorspronkelijke wens, vraag of probleemsituatie).

De gedachte achter Value-based Project Management is dat als je nu sterk en flexibel bent, je in tijden van chaos en crisis de goede beslissingen kunt nemen om aan die wens, vraag of probleemsituatie iets te doen. Ongeacht wat er zich dan aandient. Het is niet de bedoeling van Value-based Project Management om 'voorbereid' te zijn op wat er komen gaat, maar om te kunnen omgaan met elke beweging (verandering) in het project en daarbuiten.

1.3 WAT IS HET EFFECT VAN VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT?

Om je meteen uit de droom te helpen: het effect van Value-based Project Management is niet per se het behalen van het beoogde resultaat. Dat klinkt wellicht vreemd in de wereld van het resultaatgedreven projectmanagement, maar het blijkt zo vreemd nog niet. Chaordische projecten kenmerken zich namelijk door een vaagheid in vraag en beoogd resultaat, maar ook in complexiteit (veel samenhang van onder meer het project met de omgeving). Dus hoe kun je beloven dat je levert wat je afsprekt als je niet eens weet wat er geleverd moet worden? Uit het antwoord op vraag 1.2 bleek al dat Value-based Project Management vooral aandacht geeft aan wat er zich nu afspeelt met een focus op het hogere doel. Value-based Project Management maakt het project voldoende robuust in zowel autonomie (het project op zich) als in verbinding met de omgeving, om goed te kunnen reageren op elke verandering, beweging, crisis en kans. Dat noem ik *projectvolwassenheid*; een begrip dat in hoofdstuk 4 gedefinieerd wordt als 'de mate waarin het project in staat is om als autonoom project te functioneren en tegelijkertijd haar autonome positie te integreren in het grotere geheel, door dat geheel in relatieve mate te begrijpen'.

1.4 WAAROM IS EEN NIEUWE AANPAK NODIG?

De cijfers spreken voor zich. Al jarenlang komt het slagingspercentage van ICT-projecten niet boven de 30% uit. Zes tot negen van de tien innovatieprojecten mislukken. Bij grote infrastructurele projecten is het overschrijden van tijd en geldrestricties met 50 tot 100% en daarboven meer regel dan uitzondering. Ook ontevredenheid van belanghebbenden over het verloop en de resultaten van het project komt veelvuldig voor. Tenslotte: 65% van de wereldwijde megaprojecten slaagt er niet in de doelen te halen. Onderzoek naar de oorzaken van falen is er in overvloed. En om een lang verhaal kort te maken: projecten falen niet door een gebrek aan managementsupport of te weinig geld. Projecten falen omdat we gebruikmaken van een aanpak die niet geschikt is voor dat type project. Er hoeft niet direct iets verkeerd te zijn aan de methode, maar hij is simpelweg niet geschikt voor dit (complexe, vage, innovatieve) project. Zoals je een schroef niet aandraait met een hamer. Een snelle blik op alle veelgebruikte projectmanagementmethoden (zie hoofdstuk 5 voor een uitwerking) leert ons dat zij allen uitgaan van het idee dat meer grip en meer beheersing een grotere kans op projectsucces oplevert. En dat lijkt bij complexe projecten maar niet te lukken. Vandaar dat een nieuwe aanpak nodig is: een aanpak die de uitgangspunten van klassiek projectmanagement links laat liggen en vertrekt vanuit een perspectief met beter passende uitgangspunten. Uitgangspunten die de complexiteit en de vaagheid erkennen. Zoals het perspectief van het complexiteitsdenken of het chaosdenken.

15

1.5 VOOR WELKE PROJECTEN IS VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT GESCHIKT?

Value-based Project Management is ontworpen voor projecten waar een aanpak vanuit het reductionistisch perspectief niet toereikend is. In de praktijk noemen we ze 'complexe projecten', maar er zit meer achter. Het zijn de projecten die intern veel samenhang kennen en veel in verbinding staan met andere projecten, organisaties, ontwikkelingen, belangengroepen en programma's. Het zijn teveel verbindingen om op te delen in een *workbreakdown structure*. Het zijn de projecten die te vaag zijn om een SMART resultaatomschrijving voor te maken. De projecten die een te hoog innovatief karakter kennen om voorspelbaar te laten verlopen. Het zijn de projecten waarvoor nog niet bekend is welke technologie je gaat gebruiken. Dit soort projecten roept makkelijk het beeld op van een warboel, verwarring, wanorde. Dat zijn dezelfde sterk negatieve connotaties als bij het begrip chaos. De term *chaos* refereert aan non-lineaire modellen, discontinue ontwikkelingen, onzekerheid en onvoorspelbaarheid.

In het hedendaags managementdenken staat chaos voor een revolutionair andere benadering. Het is een bril om door naar de werkelijkheid te kijken en waarmee je voortdurende bewegingen, sprongsgewijze veranderingen en complexe patronen kunt beschrijven en begrijpen. De geïnteresseerde lezer verwijs ik graag door naar hoofdstuk 7, waar het chaosdenken wordt beschreven. Op deze plaats volstaat het te weten dat chaos en orde elkaar afwisselen en naast elkaar bestaan. Dee Hock heeft hiervoor de term ‘chaordic’ geïntroduceerd: chaotisch en ordelijk tegelijk.

1.6 VOOR WIE IS DE AANPAK BEDOELD?

Value-based Project Management is een hulpmiddel voor iedereen die bij een chaordisch project betrokken is: opdrachtgever, projectleider, projectwerker, (potentiële) gebruiker, lijnmanager en andere belanghebbenden. Iedereen draagt individueel de verantwoordelijkheid om een juiste keuze te maken in het belang van het project. In een werkveld vol professionals bereik je de mooiste resultaten door mensen verantwoordelijk te maken voor hun eigen werk. Want, zoals hoogleraar organisatiekunde Mathieu Weggeman dat zo mooi zegt in zijn presentaties rondom leiderschap: ‘Mensen doen liever iets goed dan iets fout.’

Een extra opmerking daarbij is op zijn plaats. Value-based Project Management is namelijk een aanpak vanuit een perspectief dat erg veel van doen heeft met loslaten, vertrouwen en verbinden. Value-based Project Management richt zich op het aangaan van de dialoog, werken op basis van een visie en grote hoeveelheden participatie. Als je nu al jeuk hebt en dat erger wordt als ik je vertel dat woorden als *format*, *checklist* en *workbreakdown* in deze aanpak ontbreken, is het misschien een goed idee dit boek te laten voor wat het is en snel je vertrouwde blauwe handleiding te pakken. Dan is Value-based Project Management duidelijk niet voor jou bedoeld. Tenzij je de uitdaging aandurft om te kijken hoe het ook kan, hoe het anders kan.

1.7 WAAROM HEET DE AANPAK VALUE-BASED?

Value-based Project Management is een aanpak voor projecten die is gebaseerd op de gedeelde waarden van de mensen in de organisatie. Er is daardoor voortdurend aandacht voor de verzekering dat de basis van de belangrijkste overwegingen altijd in de geest van alle betrokkenen actueel is. Deze gedachtegang vormt de basis voor de naamgeving van de aanpak: Value-based Project Management. In zowel het Engels als het Nederlands wordt onderscheid gemaakt tussen ‘waarde’ (*value*) en

‘waarden’ (*values*). ‘Waarde’ kan worden beschouwd als een begrip in materialistisch perspectief en staat voor het resultaat van een economische ruil: de waarde van goud of *value for money*. ‘Waarden’ wordt eerder geassocieerd met begrippen van zingeving waar men al dan niet betekenis aan hecht, zoals klantvriendelijkheid, zelfstandigheid en respect. Het zijn geïnternaliseerde houdingen over wat goed en wat fout is. De naam ‘Value-based Project Management’ is bedoeld met ‘value’ in de betekenis van een combinatie van materiële en immateriële waarden. Het is een aanpak voor projecten om waarde te genereren voor belanghebbenden, gebaseerd op waarden in de betekenis van begrippen van zingeving voor die betrokkenen.

1.8 WAT IS PROJECT’S ELEVEN?

Value-based Project Management bestaat uit een samenspel van elf interventies. Los van elkaar hebben ze allemaal een effect. Elke interventie (bijvoorbeeld: faciliteer creativiteit) triggert een of meerdere mechanismen en via zo’n mechanisme (bijvoorbeeld motivatie) bereik je een bepaald effect (bijvoorbeeld innovatie). Wanneer deze elf interventies in samenhang met elkaar worden gebruikt, kan het project een hogere mate van projectvolwassenheid bereiken. Value-based Project Management is dus het gebruik van het gehele samenspel van de elf interventies.

De Project’s Eleven zijn:

- Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden
- Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel
- Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend
- Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid
- Werk op basis van vertrouwen
- Hanteer transformationeel leiderschap
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie
- Faciliteer creativiteit
- Laat gebruikers van het begin af aan participeren
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande

Deze opsomming is geen lijst maar een uniek en uitgebalanceerd samenspel tussen elf interventies.

1.9 VANWAAR DE NAAM PROJECT'S ELEVEN?

U had de verwijzing vast al herkend. Ocean's Eleven is een film uit 1960 (met een remake uit 2001), waarin elf autonome specialisten met elkaar een klus klaren. Elke specialist is een vakman op zich, maar krijgt in het bijzijn van zijn tien kameraden een meerwaarde. Zoals de elf mannen van Ocean's Eleven samenwerken, zo werken de interventies van de nieuwe aanpak ook samen. Het zijn er elf, die interventies. Vandaar hun naam: Project's Eleven. In de filmwereld zijn de specialisten uit Ocean's Eleven als constituent te beschouwen. Een constituent manifesteert zich als eenheid en is tevens onderdeel van een geheel. Het deel krijgt meerwaarde door de context. Brad Pitt is als Rusty Ryan vooral een mooie verschijning op het witte doek. Echter, in de context van tien andere mannen die samen streven naar hetzelfde doel, krijgt zijn rol een meerwaarde.

Value-based Project Management is opgebouwd rondom elf interventies. Elke interventie is te beschouwen als een constituent. Apart van elkaar heeft elke interventie zijn effect. Maar juist in het samenspel krijgen zij een meerwaarde. In dit boek maakt u daarom eerst kennis met de elf interventies (hoofdstuk 2) en vindt u in hoofdstuk 3 een samenvatting van Ocean's Eleven.

1.10 KAN IK PROJECT'S ELEVEN ZIEN ALS CHECKLIST?

Neel! Value-based Project Management kent elf interventies: 'Project's Eleven'. Zij staan niet op zich, maar vormen een uitgebalanceerd samenspel om een project te laten groeien in projectvolwassenheid. Zij vormen een 'wholeness'. Alles is met elkaar verbonden: een verandering in de ene constituent heeft gevolgen voor de andere.

De 'lijst met interventies' om een chaordisch project aan te pakken is geen lijst, maar een uniek en uitgebalanceerd samenspel tussen een aantal rollen. Personages die elkaars specialisme en professie respecteren en hun eigen ego opzij kunnen zetten omwille van het gedeelde belang. Acteurs die afwisselend de hoofdrol en een bijrol spelen en soms het reilen en zeilen volledig aan hun collega's overlaten. Projectwerkers van wie het aandeel in het bereiken van het projectresultaat niet exact gelijk is, maar die wel achteraf de buit in gelijke delen verdelen.

Er is geen voorgeschreven volgorde waarin je de interventies moet gebruiken. Evenmin staat vast hoe lang en hoe diepgaand je ze moet gebruiken. Maar dat je ze alle elf 'in de lucht' moet houden, is wel een voorwaarde. Althans, uit mijn promotieonderzoek blijkt dat deze elf interventies in samenhang met elkaar zorgen voor groei in projectvolwassenheid.

1.11 WAAROM SPELEN VRAGEN ZO'N BELANGRIJKE ROL IN DE AANPAK?

Value-based Project Management is ontworpen voor een ieder die een verantwoordelijkheid draagt in een project. Een verantwoordelijke wordt geacht antwoord te kunnen geven op fundamentele vragen over zijn of haar beslissingen, oordelen en redeneringen. De onderliggende gedachte voor het stellen van fundamentele vragen is om in dialoog tot een gezamenlijke onderbouwing van de antwoorden te komen. Het dragen van verantwoordelijkheid is onlosmakelijk verbonden met de zoektocht naar de antwoorden op fundamentele vragen. Er zit niet voor niets het woordje 'antwoord' in 'verantwoordelijkheid' verborgen.

De essentie van een vraag zit niet in het antwoord geven, maar in het stellen ervan. Iemand die een vraag gesteld krijgt, zal al snel de letterlijke woorden begrijpen, maar moet de pragmatische betekenis nog vorm geven: wat bedoelt de vraagsteller eigenlijk met het stellen van deze vraag? De pragmatische betekenis wordt gevormd door de context. De context is een begrippenstelsel dat wordt gehanteerd door een groep mensen waarbinnen waarnemingen een gemeenschappelijke betekenis krijgen. De vraagsteller verwacht dat degene die gaat antwoorden de context bij zijn antwoord betreft. Hij gaat de context overdenken en opnieuw rangschikken, beoordelen, bezien enzovoort. Dat is een effect van het stellen van een vraag; nog even los van het antwoord dat gegeven wordt.

De vragen in Value-based Project Management zijn open vragen. Het voordeel van open vragen boven meerkeuze- of gesloten vragen is dat de kans op sociaal wenselijke antwoorden wordt verkleind. Bovendien is ons brein erop ingericht om bij open vragen een zo grondig mogelijk antwoord te geven. De antwoorder van een vraag heeft zijn taak volbracht op het moment dat hem een vraag is gesteld. Maar dan is voor de vraagsteller het proces pas begonnen. Zijn behoefte naar informatie is niet veranderd, zijn startpositie is hooguit veranderd. Hij had een vraag en die is nu gesteld. Door het stellen ervan heeft de vragensteller zelf zijn context moeten overdenken. Het klinkt wellicht een beetje als een open deur, maar het is daarom niet minder belangrijk. Naar woorden zoeken, de volgorde ervan bepalen, extra informatie toevoegen en intonatie aanbrengen zijn allemaal overdenkingen van de context.

De vraag is gesteld, het antwoord kan komen. Maar wat gebeurt er bij de ontvanger op het moment dat deze een vraag gesteld krijgt? En hoe komt deze tot een antwoord? Ons brein kun je voorstellen als een netwerk van brokjes kennis, ook wel een *neuraal netwerk* genoemd. Als je geboren wordt, bevat dit netwerk nog geen kennis en geen verbindingen daartussen. Tijdens je leven – en door vragen te stellen – vult dit netwerk zich met kennis en ervaringen (*neuronen*) en verbindingen daartussen.

Op het moment dat je geconfronteerd wordt met (nieuwe) kennis en ervaringen, vergelijkt je brein deze razendsnel met de bestaande inhoud van je neurale netwerk. Aanspraak maken op je kennis gebeurt met name door gebeurtenissen en vragen stellen. Als iemand je een vraag stelt over Frankrijk, zal onmiddellijk jouw kennis en ervaring van dit land op je netvlies verschijnen. Je neurale netwerk herkent de situatie ('dat weet ik al') en toetst als het ware de (nieuwe) kennis en ervaringen die je op dat moment tegenkomt.

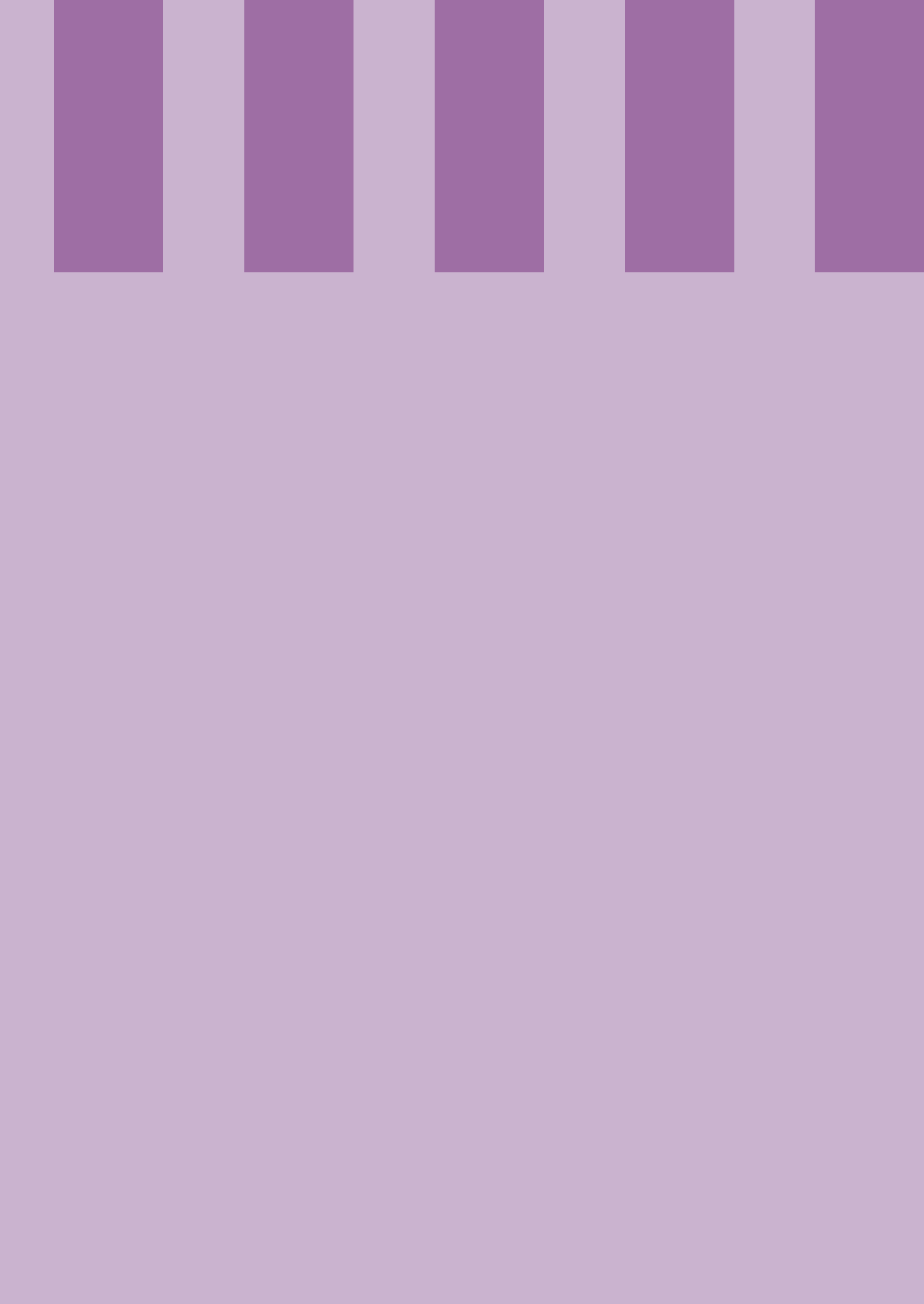
De inhoud van ieder brein is uniek door unieke kennis en ervaringen en verbindingen daartussen. Dat is de reden waarom we verschillende antwoorden krijgen als we aan verschillende mensen eenzelfde vraag stellen. Je neurale netwerk is geen harde schijf, omdat je brein, in tegenstelling tot een computer, ook gevoelens opslaat die je kennis kleuren. De combinatie van wat je weet en hoe je tegen de wereld aankijkt – je *waarden* – bepalen hoe je reageert. Vanuit jouw referentiekader kom je tot veronderstellingen en opvattingen. Vragen stellen gaat daarom niet alleen over het achterhalen van kennis maar over iemands opvattingen daarbij ('Hoe denk jij over ...?'). Dit veronderstelt dat je erkent dat mensen verschillend over zaken kunnen denken (omdat een ieder over een uniek neurale netwerk beschikt) en dat je ontvankelijk bent voor een ander zijn kennis en zijn referentiekader. Ontvankelijk zijn betekent: openstaan voor nieuwe kennis, bestaande kennis bijstellen en nieuwe verbindingen opbouwen.

De vragen uit de aanpak zijn niet bedoeld als checklist, maar als start voor een dialoog. Een dialoog die je met meerdere personen tegelijk, of met meerdere personen kunt voeren: iedereen geeft namelijk een ander antwoord op een vraag, gevoed door zijn context. De diepgang en lengte van de dialoog die volgt, is afhankelijk van het niveau van *pain and trouble* die de vraagsteller wil doorstaan.

Er is één soort vraag die je als grote afwezige kunt bestempelen: de waaromvraag. De waaromvraag wordt zeer vaak vanuit gewoonte gesteld. Is deze vraag nuttig? Hierover zijn de meningen verdeeld. Enerzijds roept een waaromvraag op tot uitleg. De ander gaat bijvoorbeeld vertellen wat ertoe geleid heeft dat hij dat zo gedaan heeft. Hij gaat nadenken en analyseren. En dat is vooral wat je wilt bereiken als jij de situatie beter wilt begrijpen. Maar een waaromvraag heeft *nóg* een effect. Hij wordt als bedreigend ervaren. Het karakter van de waaromvraag wordt als controlerend of verantwoordend beschouwd. Een waaromvraag gaat over het verleden. Wanneer ze een waaromvraag moeten beantwoorden, voelen veel mensen meteen een irritatie opkomen en gaan ze defensief reageren. De reacties op een waaromvraag lopen uiteen van een uitgebreid antwoord aan de ene kant tot een agressieve houding aan de andere kant. Daartussen liggen diverse reacties die uiteenlopende gevoelens kunnen uiten: ongenoegen, onzekerheid, schaamte, schuldgevoelen,

vertwijfeling, ergernis, een gebrek aan zelfvertrouwen, maar ook verwondering, verbazing, ongeloof...

Een waaromvraag kijkt dus naar het verleden. Om wat, om welke reden heb je het zo gedaan? Een goed alternatief is de waartoevraag: waartoe dient dit, met welk nut? Dan kijk je naar de toekomst en richt je je op het te behalen doel.



Je bent aanbeland in het hoofdstuk waar het uiteindelijk allemaal om draait: de aanpak. In dit hoofdstuk maak je kennis met Project's Eleven. Voordat je vol enthousiasme van start gaat met het toepassen van de aanpak (een handleiding of instructie pak je er tenslotte meestal pas bij als het ding niet doet wat je ervan verwacht had), is een opmerking op zijn plaats: Value-based Project Management is géén voorschrijvende methode. Je vindt in dit hoofdstuk (of in dit boek) geen stappenplannen, invulkaarten, checklists en 'how-to'-handleiding. Die afwezigheid heeft niets te maken met gemakzucht, maar alles met professionaliteit. Je bent betrokken bij een groot, complex, chaordisch project. Dan neem ik aan dat je voldoende vakmanschap hebt om zelf in te schatten wanneer je welk deel van deze aanpak, met welke diepgang en in welke volgorde nodig hebt.

Belangrijker is dat zo'n voorschrijvende methode niet werkt bij dit soort complexe projecten. Het staat haaks op de dynamiek van een chaordisch project (zo onvoorspelbaar als wat). Het triggert het mechanisme stoppen-met-nadenken ('want het moet van de methode'). En juist dat nadenken is iets dat de mens onderscheidt van de machine. Anders hadden we wel een robot-projectmanager ontwikkeld. Wellicht suggereert de gebiedende wijs in dit hoofdstuk dat je dat 'moet' doen, maar die stijl is enkel gekozen om het leesbaar te houden. Wees vooral eigenwijs ('lees: op eigen wijze').

Dit hoofdstuk kent elf keer eenzelfde opbouw. Eerst lees je een beschrijving van de interventie. Daarna volgen – onder het kopje 'Hoe doe je dat?' – een aantal werkvormen. Dat zijn suggesties en het is zeker geen uitputtend beeld. Haal er inspiratie uit en blijf vooral zelf nadenken! Vervolgens lees je het overzicht: een paragraaf die wat meer praktisch van aard is. In dat overzicht is niet alleen de interventie praktisch beschreven, maar tevens de werking ervan. Die werking noemen we in de ontwerpwetenschap 'mechanisme' en is verder uitgewerkt in hoofdstuk 5. Na het overzicht staan de vragen die je jezelf of elkaar kunt stellen om deze interventie te plegen.

Ik kan het niet vaak genoeg zeggen en herhaal het daarom hier nog maar eens. Project's Eleven is géén checklist, maar een samenspel van interventies. De elf mannen van Danny Oceans team werken ook niet als onafhankelijke specialisten na elkaar en zonder overlap.

De Project's Eleven zijn:

- Baseer de aanpak van het project op de projectwaarden
- Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel
- Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend
- Hanteer een ontwikkelbenadering met erkenning voor vaagheid
- Werk op basis van vertrouwen
- Hanteer transformationeel leiderschap
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie
- Faciliteer creativiteit
- Laat gebruikers van het begin af aan participeren
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande
- Werk resultaatgericht waar het past

2.1 BASEER DE AANPAK VAN HET PROJECT OP DE PROJECTWAARDEN

'Are you in or out?'

DANNY OCEAN (GEORGE CLOONEY IN OCEAN'S ELEVEN)

Wat zijn waarden?

IKEA streeft naar een beter dagelijks bestaan voor zoveel mogelijk mensen en bouwt daarvoor onder meer op haar waarde 'eenvoud'. De Gemeente Nijmegen bouwt op haar waarde 'van alle tijden' en combineert op subtiele wijze de trots op de geschiedenis met de hedendaagse dynamiek van de stad. Het adviesbureau waar ik zelf werkzaam ben, heeft als een van haar waarden 'praktisch toepasbaar'. Dan is een vertaling van een proefschrift naar een managementeditie voor de hand liggend. De genoemde waarden geven richting aan beslissingen die in die organisaties gemaakt moeten worden. Waarden, of het Engelse 'values' als begrip in deze aanpak, zijn een combinatie van materiële waarden in economische zin en immateriële waarden als begrip van zingeving waar men al dan niet betekenis aan hecht. In de laatstgenoemde variant zijn waarden geen op zichzelf staande entiteiten, maar krijgen betekenis in een bepaalde context, door manifestatie (zoals verbale of non-verbale gedrag), of door het belang dat eraan wordt gehecht. Je kunt waarden

beschouwen als intrinsieke oordelen en daarmee als concepties van een bepaalde eindsituatie of een bepaald gedragsideaal. Om ze betekenis te laten krijgen, moet er een *code of behavior* gecreëerd worden. Waarden zijn voorstellingen van het goede; principes die een gewicht hebben wanneer er beslissingen worden genomen. Over projectwaarden is helaas nauwelijks wetenschappelijke literatuur verschenen. Organisatiewaarden (ook wel bekend als kernwaarden) zijn gelukkig wel veel besproken. Zij zijn het afgelopen decennium zelfs een kernthema geworden binnen de diverse bestuurs-, bedrijfs- en organisatiewetenschappen en nemen een centrale positie in binnen recente debatten over integriteit in de publieke sector, bedrijfs-ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Milton Rokeach (1973) geeft een treffende definitie: 'Internalized attitudes about what is right and wrong, ethical and unethical, good or bad, important or unimportant'. Die definitie neem ik hier graag letterlijk over. Waarden zijn geïnternaliseerde opvattingen over wat goed en fout is, wat ethisch en onethisch is, wat goed en slecht is en wat belangrijk en onbelangrijk is.

Onderzoekers Jeffrey Edwards en Daniel Cable vonden in 2009 als meest voorkomende waarden in organisaties: altruïsme, collegialiteit, beloning, veiligheid, autoriteit, prestige, variëteit en autonomie. Voor de Nederlandse situatie is het werk van Zeger van der Wal (2006) interessant. Hij deed onderzoek naar veelvoorkomende waarden bij de overheid en het bedrijfsleven. Voor overheidsorganisaties zijn (mede) menselijkheid, sociale rechtvaardigheid, onpartijdigheid, transparantie, integriteit, gehoorzaamheid, doelmatigheid en moed veel voorkomende kernwaarden. Voor het bedrijfsleven zijn waarden als ondernemerschap, duurzaamheid en klantgerichtheid belangrijk.

Waardencongruentie of 'shared values'

Niet alleen organisaties, maar ook personen hebben waarden. *Waardencongruentie* verwijst naar de gelijkenis tussen de waarden van een individu en zijn perspectief op de project- of organisatiewaarden. Vele auteurs, waaronder Mathieu Weggeman, spreken dan van *shared values*: het overlappende gebied van persoonlijke en organisatiewaarden. Het is belangrijk om deze gedeelde waarden te kennen, omdat professionals met gedeelde waarden meer tevreden zijn met hun werk, zich makkelijker identificeren met de projectdoelen en zich meer verbinden aan de projectorganisatie. Choi en Price (2005) toonden een significant verband aan tussen persoonlijke waarden en waarden van de directe werkomgeving. Hoe groter de congruentie tussen deze twee sets waarden, des te sterker het commitment aan het project. Hoewel het streven naar gedeelde waarden een belangrijke praktische overweging moet blijven, kun je de potentiële voordelen van gedeelde waarden ook krijgen door interventies die direct invloed hebben op de belangrijkste mechanismen ervan. De mechanismen

van waardencongruentie zijn open communicatie, vertrouwen, voorspelbaarheid en aantrekkingskracht tussen projectleden (zie het volgende hoofdstuk voor een omschrijving van deze mechanismen). Dus door het prikkelen van open communicatie, vertrouwen etcetera, krijg je ook een commitment aan het project.

Het expliciteren van waarden

Voor het behalen van de strategische doelen van de organisatie moeten de organisatiewaarden op alle niveaus in de organisatie beleefd worden, dus ook op project-niveau. Professionals accepteren managementbeslissingen eerder wanneer zij bij de totstandkoming ervan betrokken zijn, omdat betrokkenheid het gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap geeft. Daarom heeft een participatieve manier van het expliciteren van de projectwaarden de voorkeur. Hierbij is een belangrijke vraag: wie participeert? 'De invloed en betrokkenheid van het topmanagement dient (...) substantieel te zijn', stelt Mathieu Weggeman (2007). Als professionals niet achter de projectwaarden staan, is er geen sprake van verankering en kan het project wegdrijven van de organisatie. Om goed te blijven aansluiten bij de aanleiding van het project (het hogere doel) moet de opdrachtgever invloed kunnen uitoefenen en betrokkenheid kunnen tonen. Het gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap moet niet alleen bij de opdrachtgever, maar ook bij de projectleider en de projectwerkers bestaan. Ook zij zijn participant. Tot slot is het zinvol om andere betrokkenen, van wie de invloed van belang is voor het succesvol volbrengen van het project, te beschouwen als participant. Resumerend betekent dit dat het expliciteren van projectwaarden gebeurt met betrokkenheid van opdrachtgever, topmanagement, projectleider, potentiële gebruikers, projectwerkers en invloedrijke belanghebbenden.

Hoe doe je dat?

Een eerste aspect van het verhogen van het gedeelde waarden-gebied is het expliciteren van projectwaarden. Dat kan in diverse werkvormen plaatsvinden: via een eenmalige of meerdere werkconferenties, een top-down benadering met gestructureerde interviews, een Delphi-methode enzovoort. Maar ook via meer creatieve (spel)vormen, 'serious gaming', kaartspelen, via simulaties of indirect via bijvoorbeeld het maken van een bedrijfsfilm. De genoemde werkvormen variëren in hoeveelheid inspanning, tijd, investering en intensiteit. Dit kunnen factoren zijn die bepalend zijn in de keuze voor de meest geschikte werkvorm.

Een tweede aspect van het expliciteren van het gedeelde waardengebied is het verhelderen van persoonlijke waarden. Ook hiervoor zijn tal van werkvormen beschikbaar, zoals vragenlijsten, coachingsgesprekken en kaartspellen. Elke werkvorm is goed, zolang het maar aanzet tot een dialoog over organisatie- en persoonlijke waarden.

Complexe projecten lijken eerder chaos dan orde. Planningen worden niet gehaald, van beheersing is geen sprake en conflicten zijn eerder regel dan uitzondering. Kortom: chaos alom. Zie dan je opdrachtgever nog maar eens tevreden te houden. Maar in die chaos is weldegelijk orde te herkennen. Gewoon een kwestie van anders kijken. *Value-based Project Management* helpt daarbij. Vanuit het perspectief van het chaosdenken worden je elf interventies aangereikt: Project's Eleven.

1. Waarden
2. Hogere doel
3. Projectvisie
4. Ontwikkelbenadering
5. Vertrouwen
6. Transformationeel leiderschap
7. Zelforganisatie
8. Creativiteit
9. Gebruikersparticipatie
10. Belanghebbendendialoog
11. Resultaatgericht

Door te investeren in Project's Eleven maak je jouw project robuust en flexibel genoeg om te kunnen reageren op onverwachte en geplande gebeurtenissen. Want, alhoewel een stabiele omgeving zou helpen in het beheersen van een project, de werkelijkheid is echt anders. De elf interventies zorgen ervoor dat je orde in de chaos ziet. Gebaseerd op onder meer visie, transparantie en vertrouwen kun je elk complex project laten groeien in projectvolwassenheid. Zo maak je niet alleen je opdrachtgever blij, maar is iedere betrokkene er trots op te mogen bijdragen aan dit chaosproject!



dr.ir.drs. Nicoline Theodora Mulder is consultant en onderzoeker op het gebied van projectmanagement en gepromoveerd op een projectaanpak vanuit het chaosdenken. Eerder schreef zij onder andere *De Kleine Prinses*.

'Nicoline Mulder tilt projectmanagement op een ander niveau. Een niveau dat noodzakelijk is om complexiteit hanteerbaar te maken en de immer dreigende chaos in de kiem te smoren. Daarbij zijn sturing, coördinatie, improvisatie en initiatieffkracht vanuit een gemeenschappelijke visie fundamenteel.' *Willem Mastenbroek – Managementsite.nl*

ISBN **978 94 6220 029 6**
NUR **801**



ISBN 978-94-6220-029-6



9 789462 200296

www.academicsservice.nl