



Nicoline Mulder

# **77 WERKVORMEN VOOR PROJECTMANAGEMENT**

*Voor houvast bij  
orde en chaos in  
complexe projecten*

**Boom**

Omgaan met complexiteit, vaagheid en onvoorspelbaarheid, zoals bij chaordische projecten (context C), vraagt om een projectorganisatie die flexibel reageert op veranderingen van buiten af (inpassing) en die het project robuuster maakt (zelfbehoud). Daardoor kan een project immers groeien in projectvolwassenheid (outcome O).

Nog belangrijker dan de flexibiliteit is dat we ten tijde van chaos de neiging om in te grijpen moeten onderdrukken. Van de natuur hebben we geleerd dat een systeem in chaos zichzelf herstelt als wij niet ingrijpen. Er ontstaat na verloop van tijd een balans in zichtbare en niet-zichtbare, en in naar binnen gerichte en naar buiten gerichte krachten. Ingrijpen van mensen (enkel op basis van het zichtbare deel) kan dat herstellende proces ernstig verstoren. Dat is wel onze neiging: Chaos? Ingrijpen! Terwijl de reactie zo eenvoudig is: doe niets bijzonders en laat de natuur haar werk doen. Chaos? Loslaten! De boodschap die we van de natuur krijgen, kunnen we alleen meenemen als we voldoende vertrouwen hebben in dat zichzelf herstellende proces. Bij het ontwerp van chaordisch projectmanagement investeren we vóór de chaos, zodat we in de chaos kunnen loslaten en het effect van die investeringen kunnen oogsten. Tijdens de chaos hoeven we alleen te wachten tot het over is.

*'Wake me up when it's all over.' – Avicii*

Uit onderzoek (zie Mulder, 2012) blijkt dat mensen effectief handelen bij inpassing en zelfbehoud als er mechanismen getriggerd worden zoals intrinsieke motivatie, open communicatie, onderling vertrouwen en energieregulering (de goede dingen doen). Er is talloos onderzoek verricht (zie Mulder, 2012) naar de relaties tussen bepaalde interventies en de mechanismen die zij triggeren. Al dat onderzoek heeft geleid tot het ontwerp van een set van elf interventies die ervoor zorgen dat er in totaal 22 mechanismen getriggerd worden. Mechanismen kunnen door meerdere interventies getriggerd worden. Sommige interventies triggeren maar één mechanisme; andere wel vier. De elf interventies samen vormen de basis van chaordisch projectmanagement, een aanpak voor chaordische projecten.

Een interventie is een samenspel van middelen en vaardigheden, die ter beschikking staat om gedrag te beïnvloeden. Het samenspel is altijd ingebed in een sociaal systeem en wordt beïnvloed door het individu, de interpersoonlijke relaties, de institutionele setting en het bredere sociale systeem waarin zij wordt gebruikt. Deze vier lagen van toepassing maken elke situatie specifiek. Dat sluit niet uit dat we de interventies breder dan die ene situatie kunnen toepassen. Elke interventie heeft een autonoom effect. Een interventie triggert een of meerdere mechanismen en via zo'n mechanisme bereik je een bepaald effect. Wanneer deze elf interventies in samenhang met elkaar worden gebruikt, kan het project een hogere mate van projectvolwassenheid bereiken.

Chaordisch projectmanagement is dus het gebruik van het gehele samenspel van de elf interventies. De elf interventies samen heten Project's Eleven, een verwijzing naar *Ocean's Eleven*. *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. 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 een mooie verschijning op het witte doek. In de context van tien andere mannen die samen streven naar hetzelfde doel, krijgt zijn rol een meerwaarde.

De Project's Eleven zijn:

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

Deze opsomming is geen afvinklijst, maar een uniek en uitgebalanceerd samenspel tussen elf interventies. In het vorige boek kozen we ervoor om de mechanismen in alfabetische volgorde te beschrijven. Het boek dat je nu leest, is meer gericht op praktische toepassing van chaordisch projectmanagement. Daarom kiezen we er nu voor de mechanismen minder uitgebreid te behandelen en ze te noemen bij die interventie waar zij de meest dominante positie innemen.

### **Kenmerken van de werkvormen**

In elf hoofdstukken beschrijven we de elf interventies en hun meest dominante mechanismen, met daarbij bruikbare werkvormen. Daarna volgen nog twee hoofdstukken over respectievelijk het samenspel van de interventies en de implementatie van chaordisch projectmanagement, beide ook voorzien van werkvormen. De werkvormen zijn gebaseerd op ervaringen van projectmanagers van chaordische projecten, aangevuld met effectieve werkvormen voor die interventie.

Elke werkvorm kent een moeilijkheidsgraad, uitgedrukt in een, twee of drie sterren. Het aantal sterren geeft een indicatie van hoe makkelijk of lastig het begeleiden van die werkvorm is. Een werkvorm die elke professional op basis van goede communicatieve vaardigheden kan uitvoeren krijgt één ster. Een werkvorm die de nodige ervaring met chaordisch projectmanagement vraagt, krijgt twee sterren. Bij drie sterren is een ervaren begeleider met kennis van de chaostheorie wenselijk. Werkvormen met drie sterren zijn complex en hebben vaak op diverse niveaus inzicht of begeleiding nodig. Daar waar een extern of onafhankelijk facilitator sterk geadviseerd wordt, wordt dat aangegeven in het vakje voor de facilitator.

Ten slotte wordt een tijdsindicatie aangegeven. Wanneer de werkvorm een continu proces betreft, staat dit aangegeven met 'continu'.

Moeilijkheidsgraad	***
Facilitator	ja / nee
Tijdsduur	continu

De werkvormen zijn opgebouwd aan de hand van vier vragen:

- Wat is er in het project aan de hand? Hier wordt de context van de projectsituatie beschreven. Als je deze context herkent, is het wellicht een effectieve werkvorm.
- Wat moet er gebeuren? Deze vraag geeft antwoord op het beoogde effect van de werkvorm.
- Wie heb je hiervoor nodig? Dit is een opsomming van de deelnemers aan de werkvorm.
- Hoe gaat het in zijn werk? De laatste vraag geeft een beschrijving van de aanpak weer.

Elke projectmanager voert chaordisch projectmanagement naar eigen interpretatie uit: er is geen stappenplan voor implementatie. Een aantal werkvormen is gebaseerd op ervaringen van projectmanagers. Het zijn beschrijvingen van handswijzen geworden. Daardoor leent niet elke werkvorm zich voor een beschrijving aan de hand van de vier vragen. Soms is daarom een vrije vorm toegepast.

### Vragen stellen

Elke interventie heeft een werkvorm die 'Vragen stellen over ...' heet. Dat behoeft toelichting.

Chaordisch projectmanagement is niet speciaal voor de projectleider, maar ontworpen voor eenieder die een verantwoordelijkheid draagt in een project. Projecten leiden is een rol, geen functie. Een verantwoordelijke wordt geacht antwoord te kunnen geven op fundamentele vragen over zijn 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', al zit de essentie van een vraag 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 vormgeven: wat bedoelt de vraagsteller eigenlijk met het stellen van deze vraag?

De pragmatische betekenis wordt gevormd door de context. De context is een begripstelsel 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.

Er worden heel veel vragen gesteld bij chaordisch projectmanagement. Zo ook in dit boek. Dat zijn veelal 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 steller van een vraag heeft zijn taak volbracht op het moment dat hij zijn vraag heeft gesteld. Door het stellen ervan heeft hij zijn context moeten overdenken: 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. 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 *neurale netwerk* genoemd. Als je geboren wordt, bevat dit netwerk nog geen kennis en geen verbindingen daartussen. Tijdens je leven vult dit netwerk zich met kennis en ervaringen (*neuronen*) en verbindingen daartussen. Op het moment dat je geconfronteerd wordt met een vraag naar jouw kennis en ervaringen, vergelijkt je brein deze razendsnel met de bestaande inhoud van je neurale netwerk. 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 brein slaat, in tegenstelling tot een computer, ook gevoelens op die je kennis kleuren. Vanuit dat referentiekader kom je tot veronderstellingen, opvattingen en antwoorden op vragen.

*'Sommige vragen zijn zo goed dat het jammer is ze met een antwoord te verknoeien.'* – Harry Mulisch

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

### **Interventies en werkvormen**

In de komende elf hoofdstukken maak je kennis met de Project's Eleven: de elf interventies die je in relatief rustige tijden van het project uitvoert. Elk hoofdstuk start met een beschrijving van de interventie, gevolgd door een aantal werkvormen die je kunt gebruiken om de interventie vorm te geven. Elk hoofdstuk sluit af met een vragenlijst ter inspiratie.

Daarna volgt een hoofdstuk met werkvormen die betrekking hebben op het gehele samenspel van de interventies. Ten slotte maak je kennis met werkvormen die je kunt gebruiken bij het implementeren van chaordisch projectmanagement in jouw organisatie.

## Baseer het project op de gedeelde waarden

Een project dat zichtbaar gebaseerd is op kernwaarden oefent een aantrekkingskracht uit op mensen uit de omgeving die daarbij willen horen. Als je uitdraagt waar je in gelooft en waar je voor staat, trek je de mensen aan die daar ook in geloven, die daar ook voor staan.

*'If you talk about what you believe you will attract those who believe what you believe.'* – Simon Sinek

Dat is het mechanisme aantrekkingskracht. Doordat mensen met elkaar dezelfde waarden delen en een groot shared-valuegebied hebben (overlap tussen hun persoonlijke waarden en de organisatiewaarden; bijvoorbeeld Weggeman (2007)), is er sprake van waardencongruentie: doen wat je zegt, zeggen wat je doet.

Dat is het tweede mechanisme, dat getriggerd wordt door een project gebaseerd op gedeelde waarden: een open communicatie. Door een open uitwisseling van informatie via formele en informele communicatie ontstaat een gemeenschappelijk kader voor het beschrijven, classificeren, interpreteren en normeren van gebeurtenissen in het project. Mensen hebben de neiging om meer kennis te delen met teamleden als zij denken dat zij vanuit dezelfde waarden als henzelf handelen. Zij voelen zich thuis in het project en zullen (dus) hun intern ondernemerschap als vanzelf verder gaan ontwikkelen.

IKEA streeft naar 'een beter dagelijks bestaan voor zo veel mogelijk mensen' en bouwt daarvoor onder meer op haar waarde 'eenvoud'. Dus is het logo eenvoudig, zijn de ontwerpen eenvoudig, is het in elkaar zetten eenvoudig, is het retourproces eenvoudig en is zelfs het zelf tappen van een ijsje in de winkel eenvoudig. De gemeente Nijmegen bouwt op haar waarde 'van alle tijden' en combineert in nieuwe bouwwerken op subtiele wijze de trots op de geschiedenis met de hedendaagse dynamiek van de stad. Dus besteedt zij aandacht aan archeologie én aan hightech, draagt zij expliciet uit de oudste stad van Nederland te zijn én de groenste stad (in 2016). Ons eigen adviesbureau heeft als een van haar waarden 'praktisch toepasbaar'. Dus komen wij niet met dikke rapporten, maar vooral met interventies die meteen effect hebben. En dus is een boek als dit voor de hand liggend.

Andere voorbeelden van organisatiewaarden zijn snel, veilig, de beste!, autonoom, onafhankelijk, sociaal rechtvaardig, onpartijdig, transparant, integer, gehoorzaam, door kennis gedreven, nieuwsgierig, doelmatig, moedig, ondernemend, duurzaam, compleet, klantgericht, samenwerken, innovatief, creatief, anders, glashelder, *best for project*. Kortom: elk woord waar je je bij kunt voorstellen dat je die als toetssteen voor een besluit kunt gebruiken: Is wat we doen onpartijdig? Glashelder? Best for project?

Deze voorbeelden van waarden geven richting aan beslissingen die in een organisatie gemaakt worden. Het begrip waarden staat voor 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 in verbaal of non-verbaal gedrag, of door het belang dat eraan wordt gehecht. Je kunt waarden beschouwen als intrinsieke oordelen en dus als concepties van een bepaalde eindsituatie of een bepaald gedragsideaal. Waarden zijn voorstellingen van het goede; principes die gewicht hebben wanneer er beslissingen worden genomen. Om ze betekenis te laten krijgen, moet er een gedragscode gecreëerd worden: de waarden moeten 'handen en voeten' krijgen, om te voorkomen dat ze enkel mooi ingelijst naast de voordeur hangen.

Niet alleen organisaties, maar ook personen hebben waarden. Vele auteurs 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. Onderzoek (bijvoorbeeld Ostroff & Judge (2007) of Weggeman (2007)) toont 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. Als er sprake is van shared values zijn medewerkers meer tevreden met hun werk, identificeren ze zich makkelijker met de doelen en verbinden zich meer aan de organisatie.

Om de strategische doelen van de organisatie te behalen, moeten de organisatiewaarden op alle niveaus in de organisatie beleefd worden, dus ook op projectniveau. 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 waarden de voorkeur.

Een belangrijke vraag is dan: wie participeert? De invloed en betrokkenheid van het topmanagement dient substantieel te zijn, stelt Weggeman (2007). Als professionals niet achter de waarden 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.

Het expliciteren en delen van de waarden is een belangrijke interventie in chaordisch projectmanagement. Niet alleen aan het begin van een project, maar regelmatig en gaandeweg het project kan het aandacht geven aan waarden vertrouwen bieden en helderheid verschaffen.



## WERKVORM 1: Waarden in beeld

Moeilijkheidsgraad	***
Facilitator	ja / nee
Tijdsduur	dagdeel

### Wat is er in het project aan de hand?

Er is een vaag idee, een complexe problematiek, een wazige droom ... Het gevoel heerst dat er 'iets' moet gebeuren om daar beweging in te brengen. Misschien een project? Maar dat is het nog niet. Iedereen kijkt elkaar aan, in afwachting van een initiatief.

### Wat moet er gebeuren?

Door deze werkvorm in een vroegtijdig stadium te gebruiken, wordt een palet aan gedeelde waarden vastgesteld. Gedeelde waarden vormen een fundament voor het nemen van beslissingen, gedurende het gehele project. Het zorgt voor open communicatie, voorspelbaarheid in gedrag, groeien van vertrouwen en aantrekkingskracht op de mensen die dezelfde waarden nastreven. Met dat laatste mechanisme verstrekt het fundament van gedeelde waarden zichzelf.

### Wie heb je nodig?

Iedereen die een directe en invloedrijke relatie heeft met het complexe vraagstuk dat op tafel ligt, kan bijdragen. Denk aan teamleden, opdrachtgever, belangrijkste belanghebbenden, managers en beoogd projectleider.

### Hoe gaat het in zijn werk?

#### 1 Verzamel de juiste mensen op het juiste moment en creëer de randvoorwaarden

Het formuleren van waarden vraagt aandacht. Plan een moment op een locatie waar alle betrokkenen met aandacht kunnen werken. Een hele dag 'op de hei', een dagdeel in de zomer in een zonnige tuin, een paar uur al wandelend op het strand of gewoon een paar uur aan het eind van een werkdag in de conferentieruimte van de organisatie. Betrek iedereen die nu aangeeft zich betrokken te voelen. Het gaat niet om de namen van de aanwezigen, maar om het commitment dat zij (gaan) voelen bij de waarden die worden geformuleerd. Opdrachtgever, financier, toekomstig gebruikers, projectmedewerkers, en – voor wie durft – mensen die in eerste instantie niet blij zijn met het project (milieugroeperingen bij een bouwproject, burens van een evenemententerrein). Telefoons uit, laptops in de tas, koffie en gebak op tafel en muziek aan (of nog beter: muziekinstrumenten mee). Vraag een procesbegeleider van buitenaf, iemand die geen enkel belang heeft bij welke waarden jullie kiezen. Hij kan het proces versnellen of juist vertragen, incidenten parkeren of juist uitvergroten, het stellen van vragen en doorvragen stimuleren en zorgen voor een goede spanningsboog over de dag heen. Zorg voor flap-overs, 'brown paper', stiften, stickers, post-its, enzovoort. Houd een kaartspel met waarden of een lijst met voorbeeldwaarden achter de hand (zie bijlage I).

Ook de lijnorganisatie moet zich committeren aan de projectwaarden. Kies daarom een aanpak die past bij de organisatiecultuur: bottom-up of top-down.

## **2 Stel een vraag met kracht (zie werkvorm 5)**

Waarden zijn de toetssteen voor elk toekomstig besluit. Het is het antwoord op een zeer krachtige vraag. Dat gaat verder dan 'wat is belangrijk voor ons project?' Ga met elkaar op zoek naar die ultieme vraag met kracht. Neem de tijd: de zoektocht naar het antwoord op deze vraag bepaalt de mate van commitment aan het antwoord. Bijvoorbeeld: Op basis waarvan (over)leven wij? Waar mag nooit, nooit, nooit aan getornd worden? Wat is voor ons onbespreekbaar en vanzelfsprekend tegelijkertijd?

## **3 Bepaal de top 5 van waarden**

Start de zoektocht naar het antwoord. Associeer eerst autonoom (zie werkvorm 41). Gebruik later desgewenst voorbeelden van waarden (zie bijlage I). Werk van een individueel antwoord op de gestelde vraag naar duo's, kleine groepen en uiteindelijk het geheel. Spreek tijden af voor deze gesprekken, bijvoorbeeld een halfuur voor elke ronde. Richt je bij het samenbrengen van antwoorden niet direct op de grote gemene deler, maar juist op de uitzonderingen. Wat maakt dat maar een enkeling deze waarde noemt? Vraag daar goed op door. Herzie eventueel voorkeuren. Kom uiteindelijk tot een top 5 met waarden die voor iedereen betekenisvolle antwoorden zijn op de vraag uit de vorige stap.

## **4 Voer de dialoog**

Waarden zijn veelal grote woorden die als containerbegrip kunnen worden beschouwd. Voer daarom meteen na het vaststellen van de waarden een eerste verkenning uit over de betekenis van deze begrippen. Wat verstaan we eronder? Hoe ziet dat eruit voor onze projectorganisatie? Waar leidt dat toe? Is dit dan inderdaad het juiste woord? Het voeren van een dialoog krijgt speciale aandacht in de werkvormen 53 tot en met 59.

Net als bij draadjesvlees moeten ook waarden 'even sudderen' voordat ze gaar zijn. Ren dus niet direct door naar de drukker voor banners en nieuw briefpapier, maar geef de waarden even de tijd. Plan een tweede ontmoeting met dezelfde mensen en zet stap 4 nogmaals. Moet er iets veranderd worden? Zijn er andere woorden nodig voor de waarden? Hebben we iets dubbel gedaan of juist over het hoofd gezien? Of zijn we nog steeds heel blij met de opbrengst van de vorige sessie? Dan kan de champagne open!