

NICOLINE MULDER EN JOHAN KOLSTEEG

CHAORDISCH PROJECT- MANAGEMENT

voor de **CREATIEVE
INDUSTRIE**

Boom

CHAORDISCH PROJECTMANAGEMENT VOOR DE CREATIEVE INDUSTRIE

Nicoline Mulder en Johan Kolsteeg

Boom

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	7
SchapeKoppieKoppie	9
Projecten in de creatieve industrie	11
De creatieve industrie	11
Projecten	13
De focuscontrolstick	17
Chaos in je project	18
Sturen in chaordische projecten	19
Focusperioden: scoping, creating, completing	22
Scoping	29
1 De periode van scoping	31
2 Het formuleren van het hogere projectdoel	33
3 Het opstellen van de projectvisie	36
4 Het expliciteren van waarden	40
5 De opdrachtgever	42
6 Briefing en debriefing	49
7 Procesfactoren	56
8 Onderzoek in een periode van scoping	64
9 Een succesvol team	70
10 Samenstellen van een initieel projectteam	73
11 Belanghebbenden	79
12 Scoping en een schoolproject	84
Creating	87
13 De periode van creating	89
14 De rol van projectleider	93
15 Transformationeel leiderschap	100
16 Zelf sturen of zelf organiseren	104

17	Werk op basis van vertrouwen	106
18	De projectleider en meerdere organisaties	108
19	Ontwerpaanpakken	112
20	Het projectplan	119
21	Chaos die je plan verstoort	123
22	Procesfactoren bij creating	130
23	Plannen van tijd, geld, middelen en activiteiten	134
24	De kwaliteit borgen	143
25	Onderzoek in een kunstzinnige omgeving	148
26	Creativiteit in je project	152

Completing 157

27	De periode van completing	159
28	De waarde van een project	161
29	De waarde van kunst	165
30	Faciliteiten vastleggen	169
31	Evalueren	170
32	Evalueren met de CIMO-logica	174
33	Kennis genereren om te delen	177
34	Afscheid van het projectteam	179

Bijlagen

Bijlage 1	Checklist voor een project met heldere vraagstelling	180
Bijlage 2	100 vragen aan de opdrachtgever	183
Bijlage 3	Ontwerpaanpakken	186

Literatuurlijst 187

Register 190

WOORD VOORAF

Nederland barst van de creativiteit. Of het nu gaat om fashion, architectuur, mediaformats, productdesign, muziek – het houdt niet op. Onze dj's vliegen de hele wereld over. Nederlands entertainment op tv wordt in tal van talen vertaald. En vergeet niet de leidende positie van Nederland in *serious gaming*.

Sinds een aantal jaren komen daar ook de resultaten van creatieve cross-overs bij. Cross-overs zijn samenwerkingen waarbij creatieve werk- en denkprocessen worden gekruist met andere sectoren. We kunnen en willen er niet meer omheen: onderzoek en creatief ontwerp van Nederlandse bodem hebben impact.

Dit succes is onder meer te danken aan het feit dat creatieve professionals in een ecosysteem met partners uit verschillende disciplines werken en via innovatie een positieve impact op de maatschappij willen creëren. Ze werken samen met een doel. In dat geval hebben we het eerder over een project. En over projectmanagement. Maar dan wel op een manier die past bij de dynamiek, de vrijheid, de frustraties en de hoogtepunten van creatief ontwerpen en maken. We noemen dat chaordisch projectmanagement, Chaos en orde tegelijkertijd.

Dit boek is een hulpmiddel voor al die professionals die werken in de creatieve industrie en die hun projecten succesvol willen laten zijn in het resultaat én de weg ernaartoe. Voor al die kunstenaars, gamedesigners, muzikanten, filmmakers, entertainers, *experience designers*, cultureel professionals, beleidsmakers in de kunst en cultuur, programmamakers van festivals en poppodia, ontwerpers, eventmanagers, *music managers*, theatermakers, dansers en cross-over creatives. Maar ook voor al die R&D-ers, architecten, ontwikkelaars, *new business designers*, *changemakers* en andere professionals uit tal van sectoren die de cross-over met creativiteit aan durven gaan. En ten slotte hebben we dit boek geschreven voor alle docenten en onderzoekers in het mbo en hbo (kunst)onderwijs – juist om onze studenten goed te laten ervaren hoe het is om succesvol innovatieve projecten te leiden.

De creatieve industrie is heel erg divers. We hebben er mede daarom voor gekozen geen voorbeelden op te nemen in dit boek. Geen enkel voorbeeld zou recht doen aan alle disciplines; en als we ze allemaal recht zouden willen doen, dan zou het aantal voorbeelden ongekend groot worden (voor de liefhebbers: je vindt ze op www.creatieve-projecten.nl). Om toch een betekenis te geven aan de onderwerpen in dit boek kiezen we ervoor om het boek te openen met een verhaal van onze

collega Cor Noltee. Talloze aspecten van chaordisch projectmanagement vind je daarin terug.

Nicoline Mulder en Johan Kolsteeg

Met heel veel dank aan: Paul van Amerom, Jelke de Boer, Ruben Jacobs, Cor Noltee en Roeland Vonk.

Utrecht, 2019

PROJECTEN IN DE CREATIEVE INDUSTRIE

De creatieve industrie

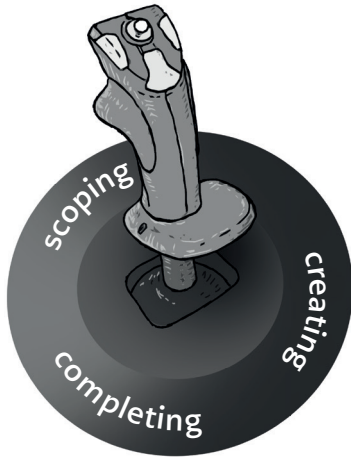
Daar sta je dan. In een voor jou onbekende omgeving. Of in een bekende omgeving met een onbekende opdracht. De mensen om je heen lijken een taal te spreken die je niet kent. Ze hebben het over management, efficiency, realisatie, haalbaarheid. Als je wat langer luistert, gaat het over projecten, opdrachtgever, formats en Excelsheets, planning, risicoanalyse en 'de gouden driehoek'. Van verbazing kun je niets terugzeggen. Ook als je niet luistert en alleen kijkt, ben je verbaasd. Mensen zijn druk op hun laptop aan het werk. Waar zouden ze mee bezig zijn? Iemand staat voor een figuur met blokken en lijnen, dat groot op een scherm geprojecteerd is. Een paar mensen eromheen kijken ongeïnteresseerd naar de afbeelding die doet denken aan een hark. Wat staat daar verbeeld? In een kleinere ruimte zitten drie mensen gebogen over een groot vel vol balken in tal van kleuren. Ze wijzen om beurten een balk aan. Er wordt veel nee geschud. Wat is er niet goed? De persoon met wie je een afspraak hebt, komt je halen. Hij gaat aan een tafel zitten; jij ertegenover. Hij begint te praten. Over zijn probleem. Over de oplossing. Over het resultaat. Hij noemt een bedrag. Je hebt geen idee of dat veel of weinig is. Dan vraagt hij ineens: 'Wanneer denk je dat je het kunt opleveren?' Help! Waar ben je beland?

Hoe fijn zou het zijn als je nu realiseert dat dit slechts een computersimulatie is. Hoe fijn zou het zijn als je met je muis over fragmenten van beelden heen kunt gaan en dan teksten ziet van wat mensen denken of bedoelen. Of wat die woorden betekenen. En wat zou het prettig zijn als je dan een controlstick ter hand kunt nemen en zelf kunt bepalen waar je heen gaat, en of je gaat inzoomen of uitzoomen. Helaas (of gelukkig?) bevind je je niet in een computersimulatie, maar in de echte wereld. De kans is groot dat je je begeeft in de creatieve industrie en deze situatie herkent. Je hebt tenslotte dit boek opengeslagen.

We geven je in dit boek zowel die muis als die controlstick. De muis geven we in dit boek aan met het handje dat je kent van je computerscherm. Daarmee verklaren we woorden en begrippen en interpreteren we ze in de context van de creatieve industrie.

☞ Met dit symbool verduidelijken we begrippen waar je graag met je muis overheen zou willen bewegen.

Ook laten we je kennismaken met de controlstick. Met deze stick leren we je navigeren in de wereld van projecten in de creatieve industrie. We leren je grip te houden in complexe en chaotische taferelen. We noemen die stick de focuscontrolstick: je bent *in control* over de focus die je wil aanbrengen. Je kunt met de focuscontrolstick van richting veranderen en door indrukken of uittrekken kun je inzoomen of uitzoomen.



Figuur 1 De focuscontrolstick

De focuscontrolstick helpt je bij het leiden van projecten in creatieve en complexe omgevingen.

Welkom in de creatieve industrie. De wereld van de creatieve industrie is de wereld waarin ideeën, innovaties en oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken worden verbeeld. Die industrie is essentieel om een welvarende, duurzame en innovatieve samenleving te realiseren.

De creatieve industrie gaat veel verder dan het werken aan autonome kunstprojecten. Onder de creatieve industrie verstaan we een breed scala aan mensen, organisaties en activiteiten. Denk aan kunstenaars, media en entertainment, en aan creatieve zakelijke dienstverlening. Maar ook aan al die start-ups die werken aan innovatieve oplossingen voor onze hedendaagse problemen en gedragingen. De creatieve industrie beslaat niet alleen in de tijd (van verre geschiedenis naar veelbelovende toekomst), maar ook in de breedte een groot gebied.

Ergens aan de grens van deze industrie vinden we de autonome kunstenaar, die veelal individueel werkt. Zijn opdrachten kunnen opdrachten zijn in financiële zin, maar zijn dat meestal niet in inhoudelijke zin. Het staat de kunstenaar vrij om de opdracht naar eigen inzicht in te vullen, zonder dat zijn keuzes gevolgen hebben voor de inkomsten die het kunstwerk genereert. De kunstenaar maakt zijn werk weliswaar met kennis van en gevoel voor de buitenwereld, en met inachtneming

van de nodige beperkingen in materiaal of omvang, maar in het creëren kent hij een grote vrijheid. Sterker nog, het is juist zijn unieke individuele stijl en misschien zelfs de onvoorspelbaarheid van zijn werkwijze die de interesse van de opdrachtgever hebben gewekt. Tegelijk is het maken van een kunstwerk bij uitstek een project. Er is sprake van eenmalig – projectmatig – werk, mogelijk aangevuld met een flinke dosis improvisatie, en met weinig routinematige elementen. In dit deel van de creatieve industrie zien we bijvoorbeeld beeldend kunstenaars, theatermakers, muziekensembles, componisten en schrijvers.

Een ander deel van de creatieve industrie wordt in de uitvoering van opdrachten meer gestuurd door wensen van afnemers dan bij kunstenaars het geval is. Dat zijn bijvoorbeeld bedrijven in de media- en entertainmentsector, de zogenaemde intermediairs. Voorbeelden zijn uitgeverijen, mediaproductoren en omroepen, (pop)podia en musea en andere organisaties die zich rechtstreeks richten op de consument.

Een derde groep in de creatieve industrie is die van commerciële creatieve dienstverleners, ontwerpers, reclame- en evenementenbureaus, die zich richten op de zakelijke markt. Het nieuwkomende deel van de creatieve industrie kennen we onder de naam *cross-over creativity*: creatieve oplossingen voor actuele vraagstukken in gebieden als gezondheidszorg, welzijn, economie, robotisering, de sociale maatschappij, digitalisering, onderwijs en ga zo maar door.

De creatieve industrie is booming. Doordat men de toegevoegde waarden van een creative cross-over (het kruisen van creativiteit met een andere discipline) inziet, lijkt de waarde van de creatieve industrie in aanzien te stijgen. Denk aan een kruising van *performance art* met de zorg, van animaties met *virtual reality*, van gaming met onderwijs en de voorbeelden komen direct op je netvlies. Dat is de waardevolle toekomst van de creatieve industrie.

Er zijn echter ook verschillen tussen die delen, die gevolgen hebben voor het leiden van projecten. Een organisatie in de commerciële dienstverlening heeft een winstdoelstelling, terwijl organisaties in de kunsten voor hun financiering veelal fondsen aanschrijven. Ook wordt de communicatie met de doelgroep in de kunsten of in de creatieve zakelijke dienstverlening anders aangepakt dan bij projecten in andere domeinen. Er is veelal een goed beeld van de gebruikers van een project. Dergelijke elementen leiden tot een verschillende invulling van de bouwstenen van projecten en het projectmanagement. Dat is de reden waarom in dit boek het inrichten van een project gebeurt op basis van de bedoeling van een project.

Eerst maar even die prangende vraag: wat is eigenlijk een project?

Projecten

Er zijn boekenkasten vol geschreven over projecten. Alhoewel de auteurs nuances verschillen hanteren in hun definitie van 'project', zijn ze het op grote lijnen eens.

- ✎ Een project is een unieke en complexe vraag die, met een beperkte hoeveelheid geld en op een bepaald moment, beantwoord wordt door een multidisciplinair team.

Bijna elke projectmanagement-auteur zegt dat zo'n algemene definitie vertaald moet worden naar de context waarin hij gebruikt wordt. In dit boek vertalen we de definitie van 'project' voor de creatieve industrie naar een activiteit met de volgende kenmerken:

- het gaat om de beantwoording van een (nieuwe) vraag: een vraag waarover de vragensteller (de opdrachtgever) en de antwoorder (het projectteam) het eens zijn dat dat de juiste vraag is;
- het proces dat leidt tot de beantwoording van die vraag is in de tijd beperkt en wordt op een professionele manier beheerst;
- het is een complexe activiteit;
- er wordt voor de uitvoering een (multidisciplinair) team samengesteld.

Werkzaamheden waarvan we 'een project maken', voldoen idealiter aan deze kenmerken. Neem bijvoorbeeld een themaweek die door een concertzaal wordt georganiseerd of een doelgroeponderzoek dat door een museum wordt uitgevoerd. Niet alle werkzaamheden lenen er zich voor als project opgevat te worden. Taken die tot de dagelijkse praktijk van een organisatie behoren (of zouden moeten behoren), kun je beter niet projectmatig benaderen. Het gaat dan om routinematige, niet complexe werkzaamheden, zoals het bezetten van de kassa of het verzorgen van de catering voor een theatergezelschap. Voor een projectteam ontbreekt het in dat geval aan uitdaging, en de opdrachtgever zoekt de oplossing van zijn probleem in de verkeerde hoek. Hij heeft geen tijdelijk projectteam 'nodig'. Taken waarvan veel details voor aanvang onduidelijk zijn lenen zich meer voor een improviserende dan voor een projectmatige oplossing. Zoals een trouble-shooter bij een voorstelling, of een technicus bij het plaatsen van een installatie. Of als er een onverwacht lange periode slecht weer is terwijl je een buitenevenement hebt georganiseerd. Het is immers lastig om af te spreken hoe je tijd en geld beheerst als je weet dat je moet improviseren.

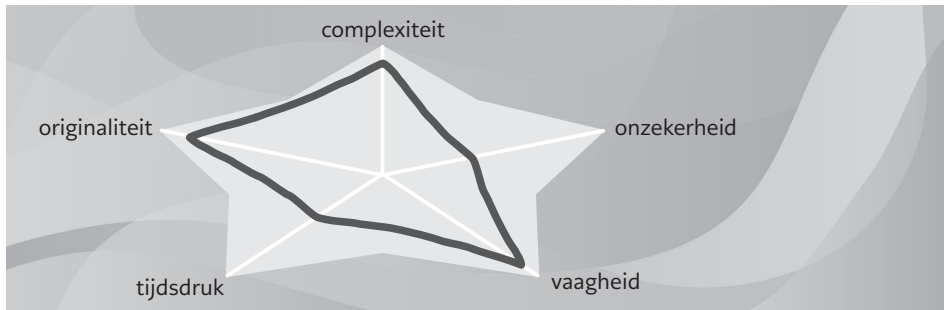
Projecten bevinden zich tussen improvisatie en routinematig werken in. Binnen projecten komt zowel routine als improvisatie voor. De jaarlijkse themaweek van een schouwburg heeft routinematige elementen in bijvoorbeeld de logistiek en publiciteit, en unieke (de programmering, die afhankelijk is van het gekozen thema). Als tijdens de themaweek experimentele evenementen worden geprogrammeerd waarin zich onverwachte gebeurtenissen kunnen voordoen, zal het organiserende projectteam moeten kunnen improviseren om succesvol de eindstreep te halen. Routine en improvisatie zijn altijd onderdeel van de uitvoering van projecten. De uitdaging is om een juiste mix te zoeken van routine, improvisatie en projectmatig werken, om zodoende de meest logische en effectieve aanpak te realiseren.

Karakteristieken van projecten

Nu we weten wat een project is en wat de creatieve industrie inhoudt, is het tijd om de vraag te beantwoorden waarom projecten in de creatieve industrie een eigenzinnige aanpak nodig hebben. Uit onderzoek weten we dat projecten falen omdat een niet-passende aanpak bij dat type project wordt gehanteerd (Shenhar, 2001). *One size does not fit all*. Elk type project verdient een passende aanpak. Maar welke aanpak past bij projecten in de creatieve industrie? Om die vraag te beantwoorden gebruiken we een model gebaseerd op dat van Shenhar en Dvir (2007), en verfijnd door Mulder (2012). Het model laat op basis van vijf karakteristieken een bepaald type project zien. Die karakteristieken zijn: complexiteit, onzekerheid, vaagheid, tijdsdruk en originaliteit.

Complexiteit is de intensiteit waarin het project is verbonden met de omgeving. Hoe afhankelijk is het project van andere ontwikkelingen in de omgeving zoals wetgeving, politieke dynamiek of andere projecten die lopen in de organisatie? **Onzekerheid** is de bekendheid van de af te leggen weg naar het resultaat. Dat begrip kennen we beter als risico. We gaan op zoek naar hoeveel risico's (ongewenste maar potentiële problemen) we op de weg naar het eindresultaat kunnen tegenkomen en voor kunnen zijn met preventieve of gevolg-bestrijdende maatregelen. **Vaagheid** is het zicht op de vraag of problematiek. Veelal heeft dit kenmerk te maken met de vraag van de opdrachtgever. Dat kenmerk is extreem als een opdrachtgever dingen zegt als 'doe eens iets creatiefs', 'denk out of the box' of 'als het maar iets spraakmakends is'. **Tijdsdruk** is de druk om tot resultaat te komen, opgelegd door de omgeving. Dat heeft niet met een harde deadline te maken, maar met de tijdsdruk die je in je nek voelt hijgen. De opwaartse druk van de concurrent bijvoorbeeld. Of de technologie die vraagt om snel opgepakt te worden in het creatieve proces, zoals de virtualrealitybril. **Originaliteit** is de mate waarin het resultaat voor de potentiële gebruikers of de omgeving iets nieuws is. De eerste keer dat kunstdisciplines kruisen, de eerste keer dat een theater interactief optreedt, de eerste keer dat technologie in het ziekenhuis wordt gebruikt voor bezoekersbelevingen, enzovoort. Elke verbeterde versie van zijn voorganger is niet innovatief.

Met deze vijf karakteristieken ontstaat een contextvrij framework waarin de context van ondergeschikt belang is. In figuur 2 zijn de vijf genoemde assen weergegeven. Voor elke karakteristiek geldt dat een minimale score zich in het centrum van de figuur bevindt, en een extreme score op het buitenste deel van die as. Door in dit 'spinnenweb' eerst een score toe te kennen aan elk van de vijf karakteristieken, en dan lijnen tussen de punten te trekken ontstaat een figuur. Dat figuur typeert het project. Figuur 2 is tot stand gekomen na onderzoek van derdejaars studenten Kunst & Economie, over het type project waarin zij stagelopen.



Figuur 2 De karakteristieken van een project in de creatieve industrie

Alle projecten waarbij de uitkomst een figuur is met een redelijk tot hoge complexiteit, vaagheid en originaliteit (zoals figuur 2), vereisen een aanpak waarbij deze aspecten worden erkend. Een aanpak waarbij deze aspecten eerst worden gereduceerd (complexiteit), opgelost (vaagheid) en gerelativeerd (originaliteit) past dan minder. Een aanpak die wel geschikt is voor complexe, vage, innovatieve projecten is chaordisch projectmanagement. Bij chaordisch projectmanagement zoeken we naar de orde die er heerst in de dynamische omgeving van die complexe, vage, innovatieve projecten. We kijken daarbij door de bril van de chaostheorie en zien structuren en wetmatigheden die kunnen omgaan met complexiteit.

Projectsucces

In dit boek beschrijven we chaordisch projectmanagement: een manier waarop een project in de creatieve industrie georganiseerd kan worden. En alhoewel we zagen dat *one size does not fit all projects* (Shenhar, 2001), zal chaordisch projectmanagement beter passen bij projecten in de creatieve industrie dan een meer lineaire of voorschrijvende aanpak. Dat komt door de drie extreme scores op complexiteit, vaagheid en originaliteit.

Chaordisch projectmanagement is een aanpak voor projecten vanuit het perspectief van de chaostheorie. De chaostheorie gaat ervan uit dat chaos een functie heeft in het groeien van een systeem (project), en dat je die dus volop de ruimte moet geven om haar werk te doen. Dat wil zeggen dat we wel degelijk een plan hebben om een hoger doel te behalen, maar dat we daar van afwijken als een andere weg – die mooier lijkt te passen – zich aandient. De oplossing en de weg samen bepalen namelijk het succes van het project.

👉 Projectsucces wordt bepaald door zowel de oplossing als de weg ernaartoe.

We spreken hier bewust van een mooiere weg, niet van een efficiëntere of een betere weg. Die weg is heel belangrijk voor de ontwikkeling van de professional, en daarmee indirect voor projectsucces als geheel. Projectsucces wordt bepaald door het resultaat en het proces. Zo zijn er vier mogelijkheden.

- 1 Het resultaat is vreselijk en de weg ernaartoe net zo erg. Dat is duidelijk: het project was verre van succesvol.
- 2 Het resultaat is prachtig en we hebben er met heel veel plezier en uitdaging op een professionele wijze aan gewerkt. Ook dat is duidelijk: een super succesvol project.
- 3 Het resultaat is prachtig, maar de weg ernaartoe was vreselijk: veel ruzie, onenigheid, tegenslag, wantrouwen, onprofessioneel gedrag. Is dat een succesvol project?
- 4 Het resultaat is niet goed, maar we hebben er al die tijd op een professionele manier aan gewerkt en veel van geleerd. Operatie geslaagd, patiënt overleden. Is dat een succesvol project?

Het nadeel van deze manier van projecten bekijken is dat ze enkel achteraf op hun succes beoordeeld kunnen worden. Daarom pleiten we er in dit boek voor om van begin af aan te investeren in een constructieve en professionele samenwerking. Zorg ervoor dat de manier van werken in een project (de weg naar het resultaat) goed wordt, is en blijft. Dan leidt dat vanzelf – via gemotiveerde en tevreden professionals – naar een goed resultaat. Of een project een succes wordt hangt namelijk niet alleen af van de oplossing, maar ook van de manier waarop dit bereikt gaat worden. Gaandeweg het ontwerpen van de oplossing moet je werken aan draagvlak, commitment en acceptatie voor waar je mee bezig bent. Zo komen betrokkenen niet voor al te grote verrassingen te staan en houd je ze tevreden.

De focuscontrolstick

Het managen van een project zou je kunnen zien als het laten bewegen van een drone. Je dwaalt een tijdje boven het project, daalt wanneer je wilt inzoomen op een deel ervan, stijgt wanneer je behoefte hebt aan overzicht. Je laat je meevoeren op hoe de wind waait maar hebt ook regelmatig de behoefte om zelf te sturen, met de focuscontrolstick. Je zoekt naar een geschikte landingsplek om daar verder en gedetailleerd onderzoek te doen. Daar maak je keuzes die gevolgen hebben voor je activiteiten en voor je verdere reis. Als je dat hebt afgerond, of als je overzicht nodig hebt stijgt je (een beetje of wat meer) op om te zien wat het effect is van je onderzoek, besluiten en acties, en wat nu aandacht vraagt. Misschien moet je wat dieper op die plek graven, misschien kun je je reis vervolgen. Hoe die reis verloopt, wordt voor een deel bepaald door de richting en sterkte van de wind (de flow in je project). Maar je hebt ook de focuscontrolstick in handen: daarmee kun je sturing geven aan richting en tempo, en naar behoefte in- en uitzoomen.

Met de focuscontrolstick kun je drie dingen doen. Ten eerste: je kunt meebewegen op de wind. Je houdt in feite de stick in haar neutrale middenpositie. Er is geen specifieke focus vereist; het project laat zich voor een groot deel leiden door de gebeur-

tenissen van de omgeving. Meegaan in die bewegingen kost verreweg de minste energie en uitleg. Soms is een omweg sneller dan geforceerd een korte weg nemen.

Ten tweede: je kunt alle richtingen op bewegen. Een project ontwikkelt zich multidimensionaal, in meerdere richtingen dan alleen vooruit. Wellicht wens je dat je project altijd vooruitgaat in ontwikkeling (eendimensionaal). Dat is de taal die we bezigen in managementland: voortgangsrapport, voortgang in de planning, enzovoort. Soms gaat een project achteruit, omdat gezette stappen een effect hadden dat tegengesteld was aan de verwachtingen.

Ten derde: je kunt in- en uitzoomen (in de metafoor van een drone die daalt en stijgt). Deze beweging maakt dat andere zaken zichtbaar worden en je aandacht trekken. Na het inzoomen kun je ervoor kiezen verder in te zoomen, stil te staan of weer uit te zoomen voor een totaalbeeld.

☞ De focuscontrolstick is het sturelement waarmee je de richting en het abstractieniveau van je aandacht bepaalt.

Na deze inleiding bespreken we in de drie delen van dit boek drie soorten focusperiodes waarin je kunt verblijven: scoping, creating en completing. Eerst kijken we om ons heen waar we eigenlijk geland zijn: midden in de creatieve industrie.

Chaos in je project

Chaordisch projectmanagement

Dit boek is geen handleiding voor hoe je je project tot een succes maakt. De wereld is te complex om te voorspellen, om de zaken in de hand te hebben, en om te geloven dat projecten altijd verlopen volgens het vooropgestelde plan. Daarom is dit boek eerder een handleiding 'hoe te opereren in een complexe omgeving'. Elk project vindt plaats in deze complexe context die je bij tijd en wijle zal ervaren als chaos. Het zou jammer zijn als je daardoor steeds in paniek raakt, of het bijltje erbij neergooit. Want chaos hoort nu eenmaal bij je project. Dan hebben we het niet over chaos in de zin van de slechte weg van het project, maar over een onvermijdelijke toestand die nodig is voor groei en innovatie. Niet het brengen van of streven naar orde, maar het ontdekken van de natuurlijke orde die chaos kent. Chaordisch projectmanagement noemen we dat. Het zien van orde in de chaos.

☞ Chaordisch projectmanagement is een aanpak voor projecten die gebruikmaakt van de orde die er van nature in complexiteit heerst.

Chaos is een beladen term. Het is een metafoor geworden voor alles waar we geen grip op hebben. We verwarren het dan ook veel met 'toeval'. Veel te vaak wordt die chaosmetafoor misbruikt. Chaos wordt gebruikt als excuus voor alles wat anders gaat dan gepland. Voor de afwezigheid van in control zijn. En zo wordt het begrip

'chaos' gevalueerd – want chaos kent wel degelijk orde. In hoofdstuk 21 gaan we daar uitgebreid op in, maar we geven hier alvast de essentie weer, zodat je het perspectief van dit boek voor ogen hebt.

Chaos als functionele periode

De wereld is tegenwoordig zo complex dat we niet elke gebeurtenis kunnen voorspellen. Alles hangt met alles samen; het is niet te overzien wat allemaal van invloed zal zijn op waar we aan werken. Natuurlijk zijn er veel zaken waar we van tevoren rekening mee houden. Dat hebben we geleerd door levenswijsheid, ervaring of kansberekening. Desalniettemin treden er gebeurtenissen op die ons plan verstoren. Sommige gebeurtenissen kun je alsnog een halt toe roepen. Anderen zijn zo onverwacht dat je geen tijd hebt om of geen idee hebt hoe je ze kunt stoppen. En dat is maar goed ook, want die onverwachte gebeurtenis brengt je in een noodzakelijke verwarring. Je bent er niet blij mee, maar ziet ook in dat je er iets mee moet. Je weet het gewoon even niet.

Dat hele proces heeft even tijd nodig. Zie het als een groeistuijp waar je even doorheen moet, bijvoorbeeld de puberteit of een midlifecrisis. Je bent van plan soepel door deze levensperiode heen te glijden, maar dan ineens gebeurt er iets. Een vreemde gedachte (zal ik een motor kopen, uit huis gaan) of een vreemde gebeurtenis (verliefdheid, ontslag) die je niet had zien aankomen, maar die jouw plan aardig verstoort. Krampachtig houd je vast aan de ingeslagen weg. Dat leidt tot frustratie, energieverlies en dalende focus of prestatie. Tegelijkertijd weet je dat je iets moet met die nieuwe gedachte of gebeurtenis. Je kunt hem gewoonweg niet negeren – al heb je geen idee hoe je ermee moet dealen. Liever houd je je vast aan het oude vertrouwde plan.

De periode waarin er een continue wisselwerking is tussen vast willen houden aan het oude vertrouwde, en beseffen dat je je zal gaan moeten verhouden tot het nieuwe noemen we chaos. En je zal zien: op een gegeven moment dient zich een oplossingsrichting aan.

Je hebt een periode van chaos nodig om tot die oplossing of dat idee te komen. Als je die chaos had ingedamd of ontkend, had je doorgeworsteld op de oude weg. Als je de chaos zijn gang laat gaan, ben je veel verder in je ontwikkeling. Je bent gegroeid dankzij de chaos, niet ondanks de chaos.

Sturen in chaordische projecten

Tijdens periodes van chaos grijp je niet in, zo weten we nu. Dat doe je wel in de periode die voorafgaat aan een chaos. Dat noemen we een relatief rustige periode. In relatief rustige periodes bereid je je voor op wat komen gaat (al heb je geen idee wat dat is). Deze 'stuurinstrumenten' heten interventies: dingen die je daadwerkelijk doet in relatief rustige perioden om in een periode van chaos ruimte te geven aan het noodzakelijke chaosproces. Ingrijpen in een goedlopend proces om het nog

sterker te maken. In een relatief rustige periode werk je hard aan robuustheid (voorbereiden op wat komen gaat), in een periode van chaos pluk je daar de vruchten van (niemand raakt in paniek), om in de daaropvolgende relatief rustige periode sterker verder te gaan. Je kunt erop rekenen dat de investering in het werken vóór de chaos zich gaat 'uitbetalen' in een groei direct na de chaos. Werken, oogsten, uitbetalen.

Wat doe je dan in zo'n relatief rustige periode? Houd voor ogen dat het best lekker loopt in je project. Iedereen doet zijn werk, de sfeer is goed, het team functioneert prima, de omgeving lijkt stabiel. Geleidelijk aan ga je die dingen (manieren van werken, interactie) verstevigen. We moeten tenslotte voorbereid zijn op de chaos, op het onverwachte. Op basis van wetenschappelijk onderzoek (Mulder, 2012) ontwierpen we een set van elf interventies. Dingen die je doet in relatief rustige tijden. We sommen ze hier alle elf op, voorzien van het hoofdstuknummer waar je meer informatie vindt. Maar besef dat deze opsomming geen afvinklijst is. Het is een uniek en uitgebalanceerd samenspel tussen elf interventies. Elke interventie heeft een aandeel, hoe klein ook. Dus houd alle elf ballen in de lucht.

- Richt je aandacht voortdurend op het hogere projectdoel (zie hoofdstuk 2).
- Ontwikkel een projectvisie en houd hem levend (hoofdstuk 3).
- Baseer de aanpak van het project op de gedeelde waarden (hoofdstuk 7).
- Laat gebruikers van het begin af aan participeren (hoofdstuk 11).
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande (hoofdstuk 11).
- Hanteer transformationeel leiderschap (hoofdstuk 15).
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelfsturing (hoofdstuk 16).
- Werk op basis van vertrouwen (hoofdstuk 17).
- Hanteer een ontwikkelingsbenadering met erkenning voor vaagheid (hoofdstuk 19).
- Faciliteer creativiteit (hoofdstuk 26).
- Werk resultaatgericht, alleen daar waar het past (hoofdstuk 28).

Interventies

Deze elf interventies noemen we ook wel de *Project's Eleven*. Een interventie is een ongevraagde bemoeienis in een lopend proces. Dat betekent dat je daadwerkelijk iets doet, het is een activiteit. Niet alleen de projectleider, maar elke betrokkene kan zich bemoeien met het project. Daarmee zijn de Project's Eleven een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Interventies kennen we in directe en indirecte vorm. Bij een directe interventie heb je meteen effect, maar Project's Eleven zijn indirecte interventies. We besteden aandacht aan gedeelde waarden, waardoor mensen zich betrokken voelen en door die betrokkenheid gaan ze beter presteren. Dat 'betrokken voelen' noemen we een mechanisme. Het is een (veelal psychologisch of sociologisch) proces dat automatisch in gang gezet wordt door een interventie. Zo triggert elke interventie een aantal mechanismen zoals commitment, verantwoordelijkheid, de wil tot samenwerken,