

Voorwoord

Doelgroep

De doelgroep van dit boek is iedereen die betrokken is bij projecten en projectmanagement. Kortom, iedereen die een rol heeft in een project: opdrachtgevers, projectmanagers, belanghebbenden, teamleden, lijnmanagers enzovoort. Het boek is bedoeld als handboek, vraagbaak, studieboek en referentiewerk tijdens heel de levenscyclus van een project.

Het boek is gericht op de mensen die nog in dit vak willen beginnen en degenen die al enige jaren ervaring met projecten en projectmanagement hebben en de praktijk weer eens aan de theorie willen toetsen.

Waarom dit boek?

Wij liepen allebei al langere tijd rond het met het idee iets met projectmanagement en eigenaarschap te doen. Voor ons gevoel gedragen projectmanagers en andere betrokkenen bij projecten zich steeds reactiever en defensiever. Projectleiding lijkt niet meer te gaan over het succesvol beëindigen van een project maar over je indekken. Het maakt niet uit hoe goed of slecht het gaat, als ze het mij maar niet kunnen verwijten!

Wij zien dat organisaties een prima projectmanagement methode als PRINCE2 niet gebruiken als tool voor een succesvol project maar als defensiemechanisme. De tool is het *cover your ass*-mechanisme met alle bijbehorende bureaucratie. De *template*-dictatuur is geboren. In plaats van open en eerlijk met elkaar de klus klaren is men in staat om precies vast te stellen wie, wat, wanneer heeft gedaan en waarvoor die verantwoordelijk is. Wij geloven helemaal niet in dit reactieve gedrag, wij hechten juist veel waarde aan proactief gedrag, verantwoordelijkheid nemen en blijven leren van je fouten!

Kortom, de thematiek voor het boek was duidelijk toen we begonnen.

We hebben de ambitie om verschillende opzichzelfstaande onderwerpen van projectmanagement bij elkaar te brengen als een verzameling ervaringen van anderen en onszelf, als zogenaemde *best practices*. Dit is zeker geen wetenschappelijk boek en het is ook niet compleet. Wij willen je, met dit algemene en generieke boek over het vakgebied projectmanagement, uitnodigen, ja zelfs verleiden, om je nog meer in de diverse facetten van dit mooie beroep te verdiepen.

Waarom de titel *Projectleiderschap*?

Wij hebben als rode draad in ons werken 'eigenaarschap' (*accountability*) hoog in het vaandel staan. De titel *Projectleiderschap* is dan ook interpreteerbaar als: Projectleider en leiderschap. De projectmanager managet niet alleen door te beheersen en bewaken, maar leidt ook door voorbeeldgedrag te vertonen, mensen te inspireren en de ambassadeurrol te vervullen. De projectmanager ziet zichzelf vooral als de eigenaar van alles wat binnen zijn rol valt. Projectmanager is een rol die zeer veel vaardigheden vraagt en veel vergt.

Op het moment dat je voor de beslissing staat om een of meer van de mogelijke rollen in een project aan te nemen, heb je vele keuzemogelijkheden. Welke rollen neem je op je? Hoe steven je af op het projectresultaat? Welk voorbeeldgedrag laat je zien? Welke houding kies je? Enzovoort. Het zijn uiteindelijk jouw keuzen! Jij besluit wat wel en wat niet toe te passen in de praktijk. Wij zijn overtuigd dat *Projectleiderschap* je nog meer succes brengt bij je werk aan projecten.

Terminologie

In het boek beschrijven wij diverse rollen. Een belangrijke rol in een project is de rol van projectleider, deelprojectleider of projectmanager. Het zijn verschillende benamingen voor dezelfde rol in het project. Het is de rol van degene die de dagelijkse leiding over het project heeft. Projectmanager/projectleider is een goede benaming van de rol, voor dit boek hebben we arbitrair gekozen voor het gebruik van de term 'projectmanager'.

In dit boek tutoyeren we de lezer. Een project gaat over nauw met elkaar samenwerken en in het Nederlands is het dan gebruikelijk om elkaar met je en jij aan te spreken. Dit blijft uiteraard een cultureel bepaalde keuze. Om de leesbaarheid te vergroten gebruiken we gemakshalve de aansprektitels 'jij', 'hij' en 'hem' terwijl we wel degelijk weten dat zowel mannen als vrouwen de rol van projectmanager op zich nemen. Bij dezen vragen we onze vrouwelijke lezers om begrip.

In dit boek is de projectmanager de hoofdpersoon. We spreken hem direct aan. Andere rollen benoemen we zo veel mogelijk expliciet.

Projectleider en -manager

Leiderschap is het proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een doel te bereiken. Ieder individu in de groep kan een leider zijn, van mensen met een leidinggevende positie verwacht je in ieder geval leiderschap.

Het theoretisch verschil tussen leiders en managers

Veel organisaties gebruiken de termen leider en manager in verschillende betekenissen ook voor de functies projectmanager en projectleider. Het zijn dan twee verschillende functies die een verschil in 'zwaarte' hebben. De termen leider en manager zijn ook vaak synoniemen.

Tussen de begrippen leiderschap en management lijkt toch meestal een verschil te bestaan.

Leiderschap heeft vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten, het beïnvloeden van de medewerkers om gedrag en prestaties in de gewenste richting te sturen.

Management is vooral een rationeel proces, gericht op de technische aspecten van leidinggeven.

Een goede leidinggevende is altijd iemand die beide aspecten in zich verenigt, een leider en een manager. De subtitel van dit boek *Vakmanschap versus management* is gekozen om aan te geven dat je niet hoeft te kiezen, integendeel; wees beide!

Wij spreken het liefst over de 'projectleider en -manager'. Vanwege de formeel leidinggevende positie van de projectleider en -manager en de leesbaarheid gebruiken we in dit boek de term projectmanager.

Theorie over transactioneel en transformationeel leiderschap

Het onderscheid tussen leiderschap en management is eigenlijk het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap.

Transactioneel leiderschap (management) gaat uit van principes van ruil. Uitgangspunt is dat de medewerker zoekt naar aangename gevoelens en onaangename gevoelens vermijdt. Leidinggevend en hanteren daarom ruilprincipes die tot bevrediging leiden, door de medewerkers te belonen voor hun bijdrage of negatieve sancties op te leggen bij ongewenst gedrag.

Transformationeel leiderschap stelt dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag is niet alleen gemotiveerd door de beloningen, maar ook door het proces dat naar die beloningen leidt. Een goede leider kan daarom ook normen, waarden, behoeften en capaciteiten beïnvloeden.

Opbouw

Dit boek brengt tal van aspecten van projectmanagement bij elkaar. Het omvat de dimensies van 'het denken, het zeggen, het doen en de middelen'. De benadering 'ik, wij, het en zij'. De pijlers van projectmanagement 'faseren, beheersen en beslissen' en de manieren van het detailleren; 'van grof naar fijn' en 'zo laat mogelijk in detail'.

Het boek is opgebouwd uit een inleiding in het vakgebied, hoofdstuk 1 Wat is pro-

jectmanagement?, zeven verdiepende hoofdstukken, twee bijlagen, een register en een literatuuropgave.

In hoofdstuk 1 *Wat is projectmanagement?* schetsen we de context en generieke ideeën over projectmanagement. De zeven hoofdstukken daarna gaan dieper in op de stof. Hoofdstuk 2 *Het vakgebied projectmanagement* gaat in op het specialisme van de projectmanager. De projectmanager dient inhoudelijk deskundig te zijn in projectmanagement, zijn vakgebied. Dat hij affiniteit heeft met de andere vakgebieden die het project ook raakt, hoeft eigenlijk geen betoog. Hoofdstuk 3 *De in- en externe projectomgeving* gaat over de staande organisatie, de projectorganisatie, de stakeholders en hun onderlinge relaties. Hoofdstuk 4 *Beheersen van een project* gaat over het managen van het project. Naast leiderschap is managen wel degelijk voorwaarde voor een succesvol project. Hoofdstuk 5 *Teamvorming en communicatie bij projecten* gaat over de wijze van omgaan en communicatie tussen de diverse projectteamleden als groep. Hoofdstuk 6 *Gedrag en vaardigheden* gaat over de communicatie, gedrag, vaardigheden en houding van de individuele projectmedewerker, zoals de projectmanager. Hoofdstuk 7 *Technieken* beschrijft een aantal belangrijke technieken binnen het vakgebied, zoals plannen en bewaken. Hoofdstuk 8 *Projectmanagementmethoden en -benaderingen* gaat in op een aantal populaire methodieken en hun certificeringen zoals het al genoemde PRINCE2 en PMBoK.

In bijlage 1 *Code of conduct* is een veelgebruikte gedragscode voor projectmanagers opgenomen. Uit die code blijkt dat projectmanager inderdaad een beroep is met een stevige beroepsethiek. Bijlage 2 *Kritieke succes- en faalfactoren* geeft een ongelimiteerde opsomming van factoren die cruciaal zijn voor het slagen van het project. Het register bevat een aantal kernbegrippen met hun belangrijkste vindplaatsen in het boek. De literatuurlijst hebben we met veel zorg samengesteld en bevat onze inspiratiebronnen.

Veel lees-, studie- en doeplezier toegewenst!

Jacques Dierick & Arno van der Lee
Oktober 2014

1 Wat is projectmanagement?

Projectmanagement is het beheersen van projecten. Het is de manier waarop we projecten organiseren, voorbereiden, plannen, uitvoeren en afronden. Projectmanagement is het werk van projectmanagers, maar de projectmanager doet dit werk niet alleen. De projectorganisatie bestaat meestal uit teams. De teammanager en zijn team voeren hun werkzaamheden binnen hun team uit, waardoor het projectmanagement uiteindelijk het werk is van alle projectdeelnemers. Het vakgebied projectmanagement kent vele dimensies die op allerlei manieren met elkaar verbonden zijn. Het is lastig om in het netwerk van met elkaar gerelateerde onderwerpen te kiezen voor een specifieke manier van benaderen. In dit boek sluiten we aan bij een aantal algemeen geaccepteerde manieren om het projectmanagementnetwerk van benaderingen met al zijn dimensies inzichtelijk te maken. Veel van deze best practices hebben een van de volgende benaderingen:

- ik, wij, het en zij;
- detailleren;
- faseren, beheersen en beslissen;
- denken, doen en middelen.

1.1 Ik, wij, het en zij

Ik, wij, het en zij is een veelgebruikt model dat vier verschillende invalshoeken van projectmanagement uitbeeldt. 'Het' vertegenwoordigt de 'harde' kant, de structuurkant, van projectmanagement. Die gaat bijvoorbeeld over:

- de opsomming van de te leveren producten met omschrijving van hun kwaliteitskenmerken;
- het opzetten van een duidelijke projectorganisatie;
- het plannen en agenderen van stuurgroep- en teamvergaderingen;
- vastgelegde en afvinkbare acceptatiecriteria;
- documentbeheer;
- lijsten met maatregelen voor risicobeheersing;
- testplannen, testgevallen en testrapporten;
- contractbeheer;
- planningen en begrotingen.

Projecten kunnen nooit slagen als de harde kant niet goed is geregeld. Vastgelegde afspraken, procedures en plannen zijn noodzakelijk, maar niet de enige voor-

waarden voor succes. Wel zijn slechte afspraken (hard) vaak direct aanwijsbaar als de oorzaak van ‘zachte’ problemen, zoals conflicten, irritaties en slechte samenwerking.

Daarom gaat dit boek over ‘het’, ‘ik’, ‘wij’ en ‘zij’, kortom over de organisatie, de procedures, de processen en de communicatie van mensen in een project en de rollen van individuen daarin. Analyses van succes- en faalfactoren van projecten laten zien dat veel van die factoren aan de zachte kant liggen. Het boek wijst op het belang van samenwerking, leiderschap, conflicthantering, communicatie en gedrag. Het gaat ook in op de rollen en de houding van alle projectdeelnemers, zoals de opdrachtgever, de projectmanager, de teamleden en andere belanghebbenden bij het project.

Zachte onderwerpen in dit boek zijn bijvoorbeeld:

- houding en gedrag bij leiderschap;
- een resultaatgerichte instelling bij het leiden van projecten;
- het faciliteren van groepsprocessen voor onderlinge afstemming en samenwerking in een project;
- herkenning en erkenning van het werk van teamleden door de projectmanager;
- voortdurende zorg voor duidelijke onderlinge communicatie en afspraken in het project;
- een open sfeer met onderling vertrouwen waarin de projectmanager risico's en aannamen kan benoemen en daardoor beheersen;
- de relatie tussen het managen van verwachtingen en de beleving van de kwaliteit van producten en diensten;
- het grote belang om van toeleveranciers meedenkende partners te maken;
- door brainstorming activiteiten voor een projectfase bedenken.

De afzonderlijke ik-wij-het-zij-aspecten zijn erg met elkaar verweven en daarom niet overal afzonderlijk zichtbaar gemaakt in het boek.

1.2 Detailleren: ‘van grof naar fijn’ en ‘zo laat mogelijk in detail’

Dit boek omvat ook dimensie van de detaillering. Een project valt uiteen in fasen, een fase in werkpakketten, een werkpakket in activiteiten en activiteiten in subactiviteiten enzovoort. Twee veelgehoorde best practices van projectmanagement zijn: ‘van grof naar fijn’ en ‘zo laat mogelijk in detail’. Praktisch betekent dit dat de projectmanager diverse niveaus van plannen aanhoudt, maar vooral dat hij een plan pas gaat maken als hij voldoende details kent om een zinnig en realis-

tisch plan te maken. Vaak kunnen belanghebbenden niet goed omgaan met deze onzekerheid. Een project is een onderneming en de opdrachtgever is een ondernemer die hier goed mee om kan gaan.

Wat vind je van de stelling Projectmanagement is het beheersen van het stap voor stap reduceren van onzekerheid?

Ben je het met de stelling eens, dan versterkt dit boek je standpunt. Ben je het met de stelling oneens, dan brengt dit boek je wellicht aan het twijfelen. Onze ambitie is om je met dit boek te ondersteunen bij het wegnemen van die onzekerheid. Het doel van projecten is immers tweeledig: een resultaat opleveren waar jij en het hele projectteam met plezier aan hebben gewerkt en een resultaat opleveren waar de belanghebbenden tevreden over zijn.

1.3 Projecten: werken in onzekerheid

Belangrijke vragen voor de projectmanager zijn: hoe kun je aan de ene kant effectief en efficiënt werken en aan de andere kant reageren op een omgeving die regelmatig wijzigingen wil? En idem dito wat een omgeving betreft die juist niet wil wijzigen of een omgeving die moet wijzigen. Hoe ga je om met onzekerheden? Projectmanagement is een vakgebied dat zich in de laatste jaren sterk ontwikkelt. Waar vroeger de gesloten systeembenadering als enige waarheid gold, is steeds meer oog voor een goede communicatie met de omgeving van het project gekomen. Hoewel een project in essentie nog steeds gesloten is, heeft een project tal van momenten waarop interacties met de omgeving plaatsvinden. Om onzekerheden te reduceren en te managen gebruik je de onderverdeling in de drie kernbegrippen van projectmanagement:

1. faseren;
2. beheersen;
3. beslissen.

Achter deze drie kernwoorden schuilt één wens: tijdens de looptijd van het project de onzekerheden zodanig reduceren om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen dat je het projectdoel daadwerkelijk bereikt.

De open of gesloten systeembenadering

Een 'verschijnsel' kun je opvatten als een gesloten of een open systeem.

Gesloten systemen staan niet voortdurend bloot aan veranderingen in de omgeving, waar het geen directe grip op heeft. Open systemen houden rekening met impulsen van buitenaf en reageren daar adequaat op, om op die manier te voorkomen dat het 'verschijnsel' de aansluiting bij zijn omgeving verliest.

Het 'verschijnsel' project heeft vaak een afgesproken grens, de afbakening. Als een product of activiteit buiten de afbakening ligt, is het *out of scope*, zo niet, dan is het binnen de scope.

Scientific management stelde dat een organisatie een gesloten systeem is. Hedendaagse Bedrijfs- en Bestuurskunde ziet een organisatie in haar maatschappelijke, culturele, technologische en economische context, beïnvloedbaar door de klant, medewerker, regelgever, opinievormer, subsidieverstrekkers, aandeelhouders en het management zelf, kortom een open systeem.

Op basis van de veranderlijkheid van de externe ontwikkelingen kies je voor een open of een gesloten systeembenadering.

Een gesloten systeembenadering, ofwel een interne oriëntatie, is een 'mechanisch' geheel met afgebakende taken en verantwoordelijkheden, eenzijdige procedures en een fixatie op efficiëntie en reactietijd.

De open systeembenadering, ofwel de externe oriëntatie, baseert zich veel meer op de omgeving en de gewenste veranderingen.

Projecten zijn in de aard van de klus in ieder geval geen open systeem, op enig moment gaat een project 'een verandering' maken. Die verandering is op dat moment gefixeerd.

1.3.1 Faseren

Faseren deelt het project op in hapklare brokken, die een voor een te consumeren zijn. Het uiteindelijk clusteren van alle werkzaamheden in één project tot een aantal beheersbare stappen heet faseren. Het ondernemen van een project impliceert de besteding van een som geld tegenover een verwachte opbrengst, een investering zoals ondernemers die zo vaak doen. Door te faseren verklein je het risico voor de investeerder, de opdrachtgever. Deze zet zijn middelen voor één fase in. In die fase ontstaat meer informatie over het eindresultaat. Na die fase beslist de opdrachtgever over het voortgaan van het project. Is het nog steeds de moeite waard? Hij investeert eventueel opnieuw in een fase waarin hij weer middelen ter beschikking stelt. De fuik illustreert deze manier van werken. Een fuik is een serie vangnetten met een steeds kleinere opening, waardoor je wel verder naar binnen, maar lastig naar buiten kunt. De onzekerheid over de uitkomst neemt af.

1.3.2 Beheersen

Terwijl faseren te vergelijken valt met het indelen van de klus in verschillende etappes, is beheersen te vergelijken met het daadwerkelijk rijden van deze etappes. In documenten, of tegenwoordig op schermen, staat de route, het plan. Onderweg tuur je voortdurend naar de horizon en de omgeving om te controleren of je goed zit. Is dat niet zo, dan stuur je bij om weer op de juiste route naar je eindbestemming te komen. Je wilt het proces beheersen.

In feite kijk je niet alleen naar de route, maar ook naar andere zaken in de omge-

ving. Je kijkt uit naar de beren (risico's) op de weg. Je controleert je snelheid, je middelen (geld, materieel enzovoort). Je blijft je bewust van de stand van zaken. Je verwerkt diverse signalen over bijvoorbeeld geld, uren of materiaalgebruik. Zo let je bij projecten ook voortdurend op een groot aantal beheersaspecten.

1.3.3 Beslissen

Het beheersen van het proces speelt zich af in het groot en in het klein. Een gemiddeld project heeft beheersprocessen met een cyclustijd van een aantal maanden. Een project doorloopt bijvoorbeeld een aantal fasen. Binnen een fase kunnen activiteiten een beheersproces van dagen doorlopen, maar andere activiteiten beslaan een korte periode, zoals het afwerken van een to-do-lijstje. Deze in elkaar passende beheersprocessen bevatten momenten van het nemen van beslissingen over de te kiezen richting en over de aanpak. Essentieel is wie beslist en wat daarbij de procedures zijn. Beslissen is een essentieel onderdeel van projecten. Beslissingen geven richting en energie. Het is daarom belangrijk om alle niveaus binnen het project voldoende besliskracht te geven.

René Descartes schreef al: *l'indifférence est le plus bas degré de liberté* (besluiteloosheid is de laagste graad van vrijheid).

Je neemt daarom wel beslissingen. Wanneer je in een later stadium meer inzichten hebt en 'betere zekerheden' kent, neem je andere besluiten waar je op dat moment met de inzichten van dat moment voor kunt staan. Kortom, beter een foute beslissing, dan geen beslissing.

1.4 Het denken, het zeggen, het doen en de middelen

Vaak praten projectmanagers over best practices. Veel projectmanagementmethoden doen dat ook. Op zich is dat prima, alleen ga je dan wel voorbij aan het 'denken', dat is dan immers al gebeurd en zit verwerkt in die best practices. Wanneer je mensen confronteert met een manier van werken (doen) is het noodzakelijk dat je uitlegt op basis van welke denkwijzen en principes je tot die manier van werken bent gekomen. Voor het begrip van de werkwijze is het uitleggen van de achterliggende gedachten voorwaarde. Mensen kunnen het daarna nog steeds wel of niet met je denkwijze eens zijn, maar ze begrijpen in ieder geval waar de daaruit afgeleide werkwijze vandaan komt.

De woorden 'denken', 'zeggen', 'doen' en 'middelen' geven het onderscheid weer tussen denkwijzen, communicatie, werkwijzen en de middelen om een bepaald soort werk te doen. De denkwijzen omvatten de principes en de verantwoording van een aanpak. Die aanpak werk je praktisch uit in de werkwijzen. De werkwijzen leiden tot adviezen over het gebruik van de beschikbare middelen.

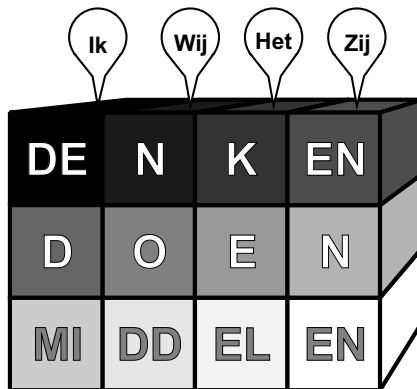
Inspiratiebronnen voor het denken van de auteurs zijn de diverse in de literatuurlijst vermelde boeken en best practices en vooral de collega's, cursisten, teamleden en stakeholders van onze projecten.

1.4.1 Denken vertalen naar zeggen en doen

Het denken vertalen wij in dit boek ook naar het 'zeggen' en 'doen'. Het boek beschrijft de fasen die de opzet en uitvoering van een project faciliteren. Daarmee gaan we in op het terrein van goed doordachte en gedetailleerde procesbeschrijvingen, waarin onder andere de Britse methode PRINCE2 sterk is. Ons boek is een aanvulling op dergelijke methoden omdat het inzichten aandraagt om die methoden beter te kunnen begrijpen en deze te kunnen vergelijken met andere, vaak specifiek voor een bedrijf ontworpen methoden.

1.4.2 Middelen

Met 'middelen' bedoelen we de talrijke vaardigheden, werkwijzen en technieken die een projectmanager ter beschikking staan. We gaan niet diep in op deze middelen, wij bespreken ze globaal. In gespecialiseerde boeken en op internet zijn voldoende details te vinden. Voor wie zich wil beperken tot één boek over werkwijzen en technieken is *Projectmatig creëren 2.0* (Bos en Harting, 2012) aan te raden. Overigens sluit dit boek ook goed aan bij onze tweede dimensie, die van 'ik, wij, het en zij'.



Figuur 1.1 Verschillende dimensies binnen het vakgebied projectmanagement

1.5 Conclusie

Wat is projectmanagement? Deze vraag is niet goed te beantwoorden. Ook na het lezen van dit boek is een eenduidig antwoord niet te geven. Het begrip 'project' is

al nauwelijks eenduidig te beschrijven. Het vakgebied dat zich bezighoudt met projectmanagement is diffuus en bijna per sector onvergelykbaar. Projectmanagement in een ziekenhuis is vergelijkbaar en niet vergelijkbaar met projectmanagement op een school of in de ICT-sector. Ook bestaan veel verschillende meningen over de ideale rol en de gewenste vaardigheden van de projectmanager. Van de projectmanager als generator van meerwerk, tot de projectmanager als bewaker van onze ethische normen.

Waar iedereen het wel over eens lijkt te zijn is het fenomeen projectleiderschap. De projectmanager die projectleiderschap laat zien, is iemand die ons in deze jungle van mogelijkheden en te nemen beslissingen helpt met:

- het op een rijtje zetten van mogelijkheden;
- het nemen van beslissingen;
- het maken van projectmanagementkeuzen;
- het in de gaten houden van ons ethisch kompas;
- het dagelijks leiden van het project;
- het managen van het project;
- het erbij betrekken van alle stakeholders;
- het smeden van een superteam;
- het scoren van resultaten;
- het hebben van succes;
- te bedenken waar wij niet aan denken;
- het omgaan met onzekerheden;
- ...

Kortom, het schaap met de vijf poten, een projectmanager die in staat is om projectleiderschap in al zijn facetten toe te passen.