

MEER SUCCES MET JE PROJECT!

10 VEELVOORKOMENDE VALKUILEN
EN HOE JE ZE KAN VOORKOMEN





Meer succes met je Project



Meer succes met je Project

10 Veelvoorkomende valkuilen en hoe je ze kan voorkomen

Remco Bontenbal

www.werken-aan-projecten.nl

Werken-aan-projecten.nl

© Remco Bontenbal 2015

Publicatiedatum: 23 maart 2015

Dit ebook is gratis te verkrijgen via de website www.werken-aan-projecten.nl

Je kan dit ebook zonder problemen kopiëren of doorsturen aan je collega's of vrienden.

Als je het wilt gebruiken voor een training, publicatie of website heb je mijn toestemming nodig. Heb je een vraag over het gebruik van dit ebook? Neem dan contact op via:
www.werken-aan-projecten.nl/contact

Inhoud

INLEIDING	9
Tien valkuilen en succesfactoren: een overzicht	13
1. Een goede doel- en resultaatomschrijving	15
2 Een realistische projectplanning	33
3 Een projectbegroting zonder verrassingen	40
4 Goed reageren op tussentijdse wijzigingen van doel, resultaat, eisen	46
5 Vertragingen/budgetoverschrijdingen opvangen zonder kleerscheuren	52
6 Een goede samenwerking met jouw opdrachtgever	58
7 Zoek en vind de échte opdrachtgever	70
8 Een soepel lopend projectteam	75
9 Zet de besluitvorming naar je hand	84
10 Inspelen op de omgeving van je project	97
11 Vergroot je persoonlijke effectiviteit als projectleider	107
Behoefte aan meer informatie?	116
Dankbetuiging	117



INLEIDING

Welkom in het ebook over succesvolle projecten.

Je bent nieuw in de wereld van projecten. Of je loopt al langer mee. Je vraagt je af: wat kan ik doen om mijn project succesvoller te maken? Hoe stuur ik het projectteam beter aan? Of je vraagt je af of je wel alles uit je projecten hebt gehaald.

Wat je vraag ook is: In dit ebook vind je veel antwoorden!

Ik werk al 20 jaar met projecten, projectleiders en opdrachtgevers. In al die jaren heb ik in talloze projecten gewerkt in diverse rollen: als projectmedewerker, projectleider en opdrachtgever. Daarbij ging er veel goed. Maar ik ben ook regelmatig op mijn gezicht gegaan.

Onderweg heb ik een hoop geleerd en de meest voor de hand liggende valkuilen weet ik nu te vermijden. Door mijn ervaring als opdrachtgever van projecten zie ik al snel wie het gaan redden en wie niet. Door de jaren heen heb ik bovendien gezien dat veel projecten en projectleiders in dezelfde valkuilen trappen als ik destijds. Dat is zonde. Want mijn weg was leerzaam, maar niet altijd plezierig.

Ik ben daarom andere mensen gaan helpen om hun projecten succesvoller te maken. In dit ebook wil ik jou ook op weg helpen. Mijn specialiteit? Ingewikkelde projecten in een lastige omgeving.

Als het even kan wil ik je de meest pijnlijke momenten besparen. De belangrijkste lessen van de vele projectleiders en opdrachtgevers die ik mocht helpen heb ik daarom voor je op een rij gezet in dit ebook.

Wat heb je aan een ebook over succesvolle projecten?

Iemand zei ooit tegen me: "Als er iets is dat niet lukt, dan komt dat omdat er iets is dat je nog niet weet."

Dat vind ik een hoopvolle gedachte. Het succesvol maken van een project is een vaardigheid. Het is niet erfelijk. Het is geen gave. En het heeft niets met geluk te maken. Het is niet zo dat je buurman wel geboren is om een succesvol project te hebben en jij niet. Vaardigheden kan je leren. Dat heb ik zelf ervaren.

Even een zijstapje. Wist je trouwens dat de meeste mensen stoppen met het lezen van vakliteratuur als ze klaar zijn met hun opleiding? Wil je vooruit komen? Neem iedere dag 30 minuten de tijd om literatuur op je eigen vakgebied te lezen. Leer snellezen wanneer je meer rendement wil hebben. Na een paar jaar weet je meer dan al je vakgenoten bij elkaar.

Onderzoek laat zien dat mensen die zich blijven verdiepen in hun vak betere resultaten boeken. Door dit ebook te downloaden en te lezen laat je zien dat je bij de 10% van de professionals hoort die wel blijft investeren in zichzelf. Je zal zien dat dit resultaat gaat opleveren.

Een andere les die ik op mijn weg geleerd heb, is dat je een ander niet of maar zeer beperkt kan veranderen. Mijn vrouw blijft mijn vrouw. Mijn chef blijft mijn chef. En de opdrachtgever is wie hij is.

De kunst is om je niet langer te ergeren, maar om je te verwonderen. Denk in plaats van: "Wat een waardeloze opdrachtgever die geen tijd voor me heeft!", liever: "Wat bijzonder dat de opdrachtgever geen tijd maakt voor een project dat hem zoveel kan opleveren." Het Boeddhisme, NLP, psychologen en wetenschappers die serieus geluk onderzoeken weten ons te vertellen dat zo kijken en denken je een hoop negatieve energie kan besparen.

En die energie kan je dan gebruiken om de vraag te beantwoorden: "Wat kan ik anders doen waardoor het wel gaat werken?"

Veel partners, ouders en projectleiders merken dat de wereld pas verandert wanneer ze *zelf* een beetje veranderen. Door andere dingen te doen reageert de buitenwereld anders op jou. "Hé, zij doen anders", zeg je dan. Maar eigenlijk ben je zelf veranderd. Dit boek geeft je voldoende ideeën en technieken om nieuwe dingen te proberen.

Dus als je merkt dat je project nog niet probleemloos loopt zal je dus zelf nieuwe dingen moeten proberen. Jouw omgeving kan je meestal niet veranderen. Want een projectmanager is en blijft – in de woorden van Wybe Zijlstra – een manager zonder macht.

En als ik je iets wil meegeven, zelfs al lees je alleen maar deze inleiding, dan is het vooral: blijf proberen! Van toekijken is nooit iemand verder gekomen. Van eindeloos nadenken of klagen ook niet. Kom in actie. Probeer alles uit. Behoud wat goed is, corrigeer wat fout gaat. Zo leer je stukken sneller. En het is ook veel leuker!

Ik weet zeker dat de kennis en ervaringen in dit ebook je daarbij helpen.

PMW, IPMA, Prince2, Projectmatig creëren, De Roel Gritmethode enz. enz.

Er zijn verschillende 'scholen' voor projectmatig werken. Ik werk zelf vanuit de algemene projectenaanpak, door sommigen ook wel PMW genoemd. Dit is de manier zoals Projectmatig Werken vele jaren geleden in Nederland is geïntroduceerd.

Maar ook als je vanuit een andere benadering werkt kan je veel uit dit boek halen. Met de thema's in dit ebook hebben alle projectleiders te maken. Daarbij maakt het niet uit welke techniek je hanteert. In de kern gaat het over jouw vaardigheden als mens en projectleider.

En het gaat over de overtuigingen die jij in dat werk meeneemt. Dus ook jij hebt vast iets aan de ervaringen van je collega's. Of je nu werkt vanuit Prince2 of vanuit Projectmatig creëren.

Kan je leren zwemmen met hulp van een boek?

Wanneer ik trainingen geef rondom projectmatig werken vertel ik mijn cursisten altijd dat ik drie niveaus kan helpen om een project succesvol te maken. Op het niveau van de:

1. Inhoud (bijvoorbeeld: Hoe maak je een goede resultaatomschrijving?)
2. Communicatie (bijvoorbeeld: hoe praat ik effectief met mijn opdrachtgever?)
3. Overtuigingen (bijvoorbeeld: een opdrachtgever mag zich niet met de inhoud bemoeien).

Inhoud (zoals schema's en technieken) kan je leren van papier. Zoals dit ebook. Sommige technieken vergen ook oefening. Dat vergt feedback en discipline. Dat wordt voor sommigen al lastiger. Om te kunnen werken met jouw communicatiestijl of jouw belemmerende overtuigingen is persoonlijk contact nodig. Achterin dit ebook vind je mijn contactgegevens.

Leeswijzer

Ik heb alle ervaringen, lessen, tips en voorbeelden verdeeld over 11 hoofdstukken. Je kan het boek van voor tot achter lezen, maar je kan er ook het hoofdstuk uitpikken dat je nu nodig hebt. Achterin het ebook heb ik een schema gemaakt waarin je kan zien hoe de onderwerpen met elkaar te maken hebben.

Ik wens je veel succesvolle projecten!

Remco Bontenbal

Onafhankelijk projectcoach, projectadviseur en (interim)manager.



Tien valkuilen en succesfactoren: een overzicht

<i>Valkuil</i>	<i>Oplossing</i>
<u>Bij de start van jouw project</u>	
Geen duidelijk doel en resultaat	• Hoofdstuk 1 E-book • kennisbank: doel en resultaat
Onrealistische planning	• Hoofdstuk 2 E-book • kennisbank: planning project
Onrealistische begroting	• Hoofdstuk 3 E-book • kennisbank: projectbegroting
<u>Tijdens jouw project</u>	
Tussentijdse wijzigingen projectinhoud	• Hoofdstuk 4 E-book • kennisbank: projectresultaat
Afwijken van planning en budget	• Hoofdstuk 5 E-book • kennisbank: Planning, Begroting
Projectteam functioneert niet goed	• Hoofdstuk 8 E-book • kennisbank Projectteam
Besluitvorming niet onder controle	• Hoofdstuk 9 E-book • kennisbank: besluitvorming
Omgeving frustreert je project	• Hoofdstuk 10 E-book • kennisbank: projectomgeving
<u>Relatie met de opdrachtgever</u>	
Slechte samenwerking met opdrachtgever	• Hoofdstuk 6 E-book • kennisbank: doel en resultaat
Je hebt niet de goede opdrachtgever	• Hoofdstuk 7 E-book • kennisbank: projectomgeving

Kennisbank projecten: www.werken-aan-projecten.nl/kennisbank



1. Een goede doel- en resultaatomschrijving

In dit hoofdstuk lees je:

- Waarom doel en resultaat voor een project belangrijk zijn
- Manieren om je opdrachtgever zijn vraag scherp te laten krijgen
- Hoe een opdrachtgever te overtuigen als zijn idee niet klopt
- Hoe je een projectdoel SMART kan omschrijven
- Hoe je een projectresultaat SMART kan omschrijven

Wie niet weet waar hij naar toe wil zal daar ook niet aankomen

Wie een succesvol project wil moet absolute duidelijkheid hebben over wat het doel en eindresultaat van je project zijn. Dit is de eerste valkuil en (voor wie het goed doet) de eerste succesfactor. Ik zie het *zo vaak* misgaan. Wanneer het doel van je project niet helder is, zwalk je alle kanten op – zeker wanneer er problemen ontstaan en je keuzes moet maken. Ook zie je het gebeuren wanneer de omgeving weerstand biedt.

Diezelfde duidelijkheid moet er ook zijn over het resultaat van het project. Want wat maak je nu precies? Vier of vijf gerenoveerde wijkcentra? Twee of drie kilometer natuurspad? Zit het opleiden van medewerkers voor het nieuwe ICT-systeem nu wel of niet in jouw project? En wie doet de nazorg? Het projectteam of de staande organisatie?

Het duidelijk beschrijven van het resultaat vooraf voorkomt achteraf veel ellende! Bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever andere verwachtingen heeft van de uitkomst van het project. Of wanneer er iets misgaat en men op zoek is naar een zondebok.

En het duidelijk omschrijven van het doel helpt je om keuze te maken in je project. Voel je bijvoorbeeld het verschil tussen de volgende opdrachten:

- Ga vandaag een stukje reizen
- Zorg dat je vanavond om 19.00 uur in Groningen bent!

Wanneer tijdens het project het budget te klein blijkt kies je in het eerste geval een andere oplossing ("we gaan minder ver") dan in het tweede ("kunnen we met iemand meeliften?").



Het duidelijk afbakenen van doel en resultaat van je project lijkt eenvoudig, maar is het voor velen niet. Verder is *het resultaat* de basis voor het organiseren van je project. Daarom begint dit ebook met een hoofdstuk over het doel en het resultaat van jouw succesvolle project.

De opdrachtgever krijgt niet wat hij wil als hij niet precies zegt wat hij wil

Nog niet zo lang geleden zat ik te praten met een projectleider. Een jonge vrouw. Intelligent. Ze werkte eerst als adviseur en later als manager in een ziekenhuis. Ervaring genoeg dus.

Mijn vraag was of ze voor mij als opdrachtgever kon uitzoeken of onze cliënten bepaalde producten ook digitaal kunnen aanvragen. Wanneer klanten zelf de belangrijkste gegevens invoeren hoeven wij dat niet meer te doen. Dit scheelt menskracht en dus geld.

Mijn idee als opdrachtgever was: ik wil geen groot onderzoek, maar een eerste verkenning. Om na te gaan of het wel een slim idee was. En in mijn ogen was het idee slim wanneer het softwarepakket dat we hiervoor moesten kopen minder geld zou kosten dan de uren die medewerkers nu aan deze taak besteden.

Maar vlak daarna zei ik ook: "Als uit de eerste berekening niet blijkt dat het pakket goedkoper is kunnen we het pakket best alsnog aanschaffen. Het kan ook een eerste stap zijn om digitaal te gaan werken zodat onze mensen ruimte krijgen voor andere taken. Taken die nu vaak blijven liggen."

De projectleider zat me een tijdje aan te kijken. En toen vroeg ze:
"Maar wat wil je nu precies? Moet het pakket nu wel of niet goedkoper zijn dan het loon dat je nu voor deze taak aan de medewerkers betaalt?"

Dat was een lastige vraag. Ik had er als opdrachtgever wel een gevoel en een beeld bij. Maar tegelijk vond ik het lastig om in dit geval heel scherp aan te geven wat ik wilde. Allerlei andere ontwikkelingen speelden ook een rol. Maar die mocht ik op dat moment nog niet allemaal benoemen. En als slimme en verantwoordelijke manager ging ik natuurlijk al helemaal niet toegeven dat ik het zelf eigenlijk ook niet precies wist.

Wat te doen?

Ik koos instinctief de oplossing die tal van mijn opdrachtgevers ook hebben toegepast. "Weet je wat", zei ik, "Maak maar een eerste opzet voor een Plan van Aanpak, dan praten we daarna verder."

Zo had ik tijd gekocht én een vernedering voorkomen. En misschien zou de projectleider in het Plan van Aanpak zelf de verheldering aangeven die ik nu nog niet kon geven. Net als zoveel mensen kan ik makkelijker aangeven wat ik wil wanneer het concreter wordt. En voor luie of drukke mensen is reageren altijd makkelijker dan tijd vrijmaken om het zelf te verzinnen.

Eerst vond ik de projectleider maar lastig! "Ga gewoon aan de slag en kijk wat de voor- en nadelen van de software zijn", dacht ik bij mezelf.

Later bedacht ik me echter pas dat ze precies gedaan had wat ik zelf projectleiders train om te doen. Net zo lang doorvragen tot de opdracht glashelder is. En ik wist stiekem eigenlijk ook wel dat ik het zo druk had dat ik geen dagen over mijn eigen vraag zou gaan nadenken. Ik was als opdrachtgever gewoon te lui geweest.

De projectleider had het dus goed gedaan. Hooguit had ze me wat subtieler door het vraagproces moeten leiden. Wij opdrachtgevers willen niet dat het pijn doet. Ik ben ook maar een mens!

De projectleider moet alles doen wat hij kan om het doel helder te krijgen

Net als ik kan niet iedere opdrachtgever het doel direct scherp krijgen. Aan het begin van het project moet een projectleider daarom alles doen om het doel en het resultaat van het project glashelder te krijgen. Alles mag, zolang het maar integer blijft.

Er zijn verschillende technieken. Ik geef er hier drie:

1 *Werk één doel of resultaat uit en vraag aan de opdrachtgever of het goed is*

Reageren is voor mensen altijd makkelijker dan dingen zelf verzinnen. Voor veel mensen wordt het makkelijker wanneer het concreter wordt. Maak een tekening, een eerste schetsontwerp of een hoofdstukindeling. Maak een schermprint van het nieuwe programma. Is dit wat je opdrachtgever wil? Vraag om een reactie

2 *Werk drie varianten uit en vraag de opdrachtgever om die te vergelijken*

Voordeel is dat je de keuze van de opdrachtgever beperkt. Verschil met de eerste techniek is dat er opeens drie opties waaruit de opdrachtgever kan kiezen. (En dat is een stuk beter dan als opdrachtgever 40 hele en halve opties in je hoofd hebben). Door te vragen waarom de ene optie beter lijkt dan de andere krijg je de redenen boven water die voor de opdrachtgever belangrijk zijn



3 *Neem de opdrachtgever mee naar een resultaat dat al af is*

Verleid je opdrachtgever mee te gaan om naar en vergelijkbaar project te kijken. Niet iedere opdrachtgever krijg je echter even makkelijk mee. Je kunt dan ook zelf gaan en een korte video laten maken van je bezoek. Laat foto's zien. Interview betrokkenen. Vraag na afloop om een reactie van je opdrachtgever. Wil hij het zelfde?

Deze technieken hebben allemaal één ding gemeen. Door een voorstel te doen en daarbij concreet te zijn help je de opdrachtgever om duidelijker te zijn over wat hij wil.

Wat als de opdrachtgever niet durft te kiezen?

Stel de opdrachtgever zegt: ik weet het nog niet zo goed. Of "we hebben nog meer informatie nodig" of "Kan je nog 2 andere varianten uitwerken?". Wat doe je dan?

Voor mensen is kiezen spannend. Wat zal mijn chef/partner/aandeelhouder/bestuurder ervan denken? We zijn bang de verkeerde keuze te maken. Opdrachtgevers zullen het niet snel zeggen, maar soms zijn bang hun baan kwijt te raken wanneer het fout gaat. En door te kiezen sluiten we mogelijkheden uit: je kan een euro maar één keer uitgeven.

Opdrachtgevers zijn net mensen. Ook zij vinden het soms lastig om de knoop door te hakken. Zeker wanneer we dat vragen op het moment dat het project nog maar net begonnen is.

Er zijn hiervoor veel verschillende oplossingen mogelijk. Ik beschrijf hier vier manieren om hiermee om te gaan:

1 *Stel de vraag "Welke informatie is nodig om wel een keuze te kunnen maken?"*

Je stelt daarna de vervolgvraag: "Als deze informatie beschikbaar is, zijn er dan nog andere zaken die een keuze moeilijk maken?" Daarna wacht je op het antwoord.

Is het antwoord "nee" dan lever je de gevraagde informatie.

Is het antwoord "ja" dan vraag je welke andere zaken nog duidelijk moeten zijn. Als die genoemd zijn door de opdrachtgever vraag je opnieuw: "Als we dit allemaal hebben uitgezocht, zijn er dan nog andere zaken die een keuze moeilijk maken?"

Hiermee ga je net zo lang door tot de opdrachtgever geen nieuwe bezwaren meer op tafel legt.

Daarna ga je (in redelijkheid) alle zaken uitwerken die de opdrachtgever zojuist op tafel heeft gelegd. Je past het projectplan aan en legt dit opnieuw aan de opdrachtgever voor. Er zijn enkele opdrachtgevers die dan opnieuw moeilijk doen. Heb je te maken met zo'n lastige casus, neem dan even contact met me op. We werken dan een aanpak op maat voor jou uit.

2

Help de opdrachtgever door het keuzemoment met andere vragen

Verkopers gebruiken deze techniek soms om mensen die moeilijk kunnen besluiten over de streep te trekken. Dat is trouwens niet hetzelfde als manipuleren. Je kunt een ander niet dwingen om een besluit te nemen. Wel helpen.

Verkopers doen dat als volgt. Ze stellen vragen die je normaal pas stelt wanneer iemand besloten heeft. Bijvoorbeeld:

- Projectleider: "Wilt u het softwarepakket alleen op kantoor installeren of ook op mobiele apparaten?"

(Als de opdrachtgever kiest voor één van beide opties heeft hij dus indirect ook gekozen voor dit resultaat.)

- Projectleider: "Moet het nieuwe kantoorpand door het projectteam worden ingericht, of laten we dit door de afdeling facilitaire zaken doen?"

Opdrachtgever: "Door de afdeling facilitaire zaken" (hij heeft besloten).

3

Stel de keuze uit tot later

Niet altijd de beste optie, maar soms de enig haalbare. En in sommige situaties is er ook gewoon te weinig informatie. In het project neem je dan twee mogelijke eindresultaten mee en later in het project kies je voor één specifiek resultaat wanneer je meer informatie hebt om je keuze op te kunnen baseren. Niet de ideale oplossing, maar in sommige situaties het best haalbare.

4

Gebruik een NLP-methode

NLP is één van de vele methoden om je communicatie af te stemmen op die van de ander. Het heeft geen zin om in Frankrijk brood te bestellen in het Zweeds. Je komt vast in interessante situatie terecht, maar het duurt een tijd voordat je brood hebt.

De basisregel in NLP: ga nooit tegen mensen in, maar ga (figuurlijk) naast iemand te staan. Zeg dus bijvoorbeeld: "Het is heel logisch dat we nu nog geen definitieve keuze kunnen maken – er is nog veel onduidelijk. Maar stel dat u het wel zou weten, wat zou u dan zeggen?" In de meeste gevallen krijg je dan keurig antwoord.

Het doel kan je algemeen omschrijven of smart

We weten nu dat het belangrijk is om vanaf het begin doel en resultaat helder te krijgen. We hebben ook een paar technieken besproken om helderheid te krijgen.

Maar hoe maak je nu een goed projectdoel?

De eerste stap is de vraag naar de kern van het probleem. De opdrachtgever heeft altijd een achterliggend doel. Er moet een probleem worden opgelost. Wat is een probleem? De definitie van het probleem is het verschil tussen de gewenste situatie én hoe het *nu* is.

Heel eenvoudig gezegd komt dat neer op één van de volgende situaties:

- er is iets *niet* dat er *wel*/zou moeten zijn
- óf er is iets *wel*/wat er *niet* zou moeten zijn.

Voorbeeld van projectdoelen zijn dan:

- schoner oppervlaktewater in de Biesbosch
(in de toekomst, want nu is er vervuiling die er *niet* zou moeten zijn)
- minder sterfgevallen door het verkeerd toedienen van medicijnen
(over twee jaar, want nu sterven er mensen onnodig in ons ziekenhuis – dit zou er *niet* moeten zijn)
- minder schooluitval onder jongeren op de VMBO-afdeling
(over een jaar want nu scoort onze school veel slechter dan de concurrenten – en dat zou *niet* zo moeten zijn).

Methodes om een projectdoel te formuleren

Hoe formuleer je nu een projectdoel? De eerste methode is het gebruik van woorden op 'er'. Denk bijvoorbeeld aan **beter**, **schoner**, **veiliger**, **duurzamer**, **winstgevender**, **concurrerender** enz. enz.



De methode voor het formuleren van projectdoelen op '-er'

Volg de volgende stappen om zelf het '-er' doel voor je project te formuleren:

1. Wat is de situatie 'nu'?
2. Naar welke situatie wil je 'straks' toe?
3. Wat is het verschil tussen 'straks' en 'nu'?
4. Schrijf het doel van het project op met een woord dat eindigt op '-er'.

Voorbeeld projectdoel op '-er'

1. *Nu*. Een stadswijk heeft nu overlast van hangjongeren
2. *Straks*. De opdrachtgever wil dat de buurtbewoners hier minder last van hebben want bewoners voelen zich onveilig
3. *Vershil*. Het verschil tussen straks en nu is dus **minder overlast** van hangjongeren
4. *Het doel van het project is dan*. De overlast door hangjongeren **kleiner** te maken en zo het veiligheidsgevoel van de wijkbewoners **groter** te maken.

De methode voor het formuleren van SMART-projectdoelen

Bij het omschrijven van een SMART-doel gebruik je de volgende stappen:

1. Wat is de situatie 'nu'?
2. Naar welke situatie wil je 'straks' toe?
3. Wat is het verschil tussen 'nu' en 'straks'?
4. Schrijf het doel van het project op
5. Voeg hieraan toe wanneer je wilt dat het doel bereikt is
6. Voeg hieraan toe hoe groot de verandering is (in aantallen of procenten)
7. Voeg hieraan toe waar (op welke locatie/bij welke organisatie etc.) de verandering plaatsvindt.

Voorbeeld SMART projectdoel

1. *Nu*. er worden (door bezwaarprocedures van omwonenden) te weinig windmolens geplaatst om milieudoelen te halen
2. *Straks*. minder bezwaarschriften en meer vergunningen voor het plaatsen van windmolens en dus meer windmolens
3. *Vershil*. Goed geïnformeerde burgers die financieel meeprofiteren van windmolens in hun omgeving
4. *Doel*. Meer afgegeven vergunningen voor windmolens
5. *Wanneer*. per 2017
6. *Hoeveel*. 5% meer windmolens per jaar
7. *Waar*. in Flevoland en Friesland

Een SMART projectdoel benoemt aantallen, tijd en plaats

De tweede methode is het formuleren van een SMART projectdoel. Veel mensen praten tegenwoordig over 'SMART'. George Doran gebruikte dit begrip als eerste in 1981. Het schreef toen al over een "*SMART* way to describe management goals and objectives".

Zie voor een uitleg van de methode en een voorbeeld het kader.

De opdrachtgever krijgt een resultaat

Het doel van het project is dus het oplossen van een probleem. Om dat probleem op te lossen moet je iets maken, geven of iets veranderen/weghalen.

Dat wat je in het project maakt of doet om het probleem op te lossen noemen we het resultaat.

Het resultaat van het project is dus dat wat klaar is aan het einde van het project. Wanneer de opdrachtgever jou als projectleider een klus geeft, verwacht hij dat jij als projectleider het resultaat neerzet. Jouw projectresultaat kan bijvoorbeeld zijn:

- 2 gerenoveerde schoolgebouwen
- 5 kilometer nieuwe persleiding
- een geasfalteerde weg met 3 verkeersbelemmerende maatregelen
- een gebouw met personeel voor de 24-uursopvang van daklozen
- 165 verpleegkundigen die het examen hebben gehaald
- 500 geteste ICT-werkplekken met kantoorsoftware en mogelijkheid voor werken op afstand
- enz.

Verschil tussen doel en resultaat

Een goede resultaatomschrijving beschrijft dus heel precies wat de opdrachtgever aan het einde van het project krijgt. Dat is iets anders dan het doel dat de opdrachtgever wil bereiken. Dat is het oplossen van het probleem.

Voorbeeld.

De opdrachtgever heeft aan het einde van het project een nieuw camerasysteem in de luxe villawijk. Dat is het resultaat. Het achterliggende doel van het project is het terugdringen van het aantal woninginbraken in de buurt.

Resultaat moet je heel scherp omschrijven om moeilijkheden te voorkomen

Hoe herken je een goede resultaatbeschrijving? Een goede beschrijving van het projectresultaat is:

1 *Een zelfstandig naamwoord (je kan er 'de', 'het' of 'een' voor zetten)*

Bijvoorbeeld: *Een* handleiding, *een* boek, *een* brug, *een* koffiezetapparaat, *een* 24-uurs dagopvang, *een* audit etc.

2 *Concreet - iets dat je (bij wijze van spreken) kan laten vallen*

Bijvoorbeeld: Een schermprintje, een computer, een cursusmap, een beleidsdocument, de fysieke uitingen van een mediacampagne, een model etc.

En dus niet: draagvlak, bedrijfscultuur, goede sfeer, enthousiasme etc.

3 *Iets dat de projectleider kan beloven*

Nog een voorbeeld: Draagvlak is dus geen goede resultaatomschrijving. Je kunt allerlei acties uitvoeren die draagvlak opleveren, maar je kan niet beloven dat er na het project draagvlak is. Je resultaat kan dus wel zijn: 3 informatiebijeenkomsten, een brochure met antwoorden op de meest gestelde vragen, een advertentiecampagne in de lokale media.

In kader 2 vind je de methode en een voorbeeld om het projectresultaat scherp te omschrijven.

Eenvoudige methode voor het beschrijven van het projectresultaat

Stap 1: Bepaal het doel van je project

Stap 2: Wat is de kern van het probleem/de uitdaging?

Stap 3: Wat moet er heel concreet gebeuren om het probleem op te lossen?

Stap 4: Haal de werkwoorden weg

Stap 5: Kan je het antwoord van 4 nog zinvol opsplitsen in onderdelen?

Stap 6: Voeg aantallen, plaats en tijdstip toe

Stap 7: Vraag de Opdrachtgever of dit is wat hij/zij verwacht.

Voorbeeld methode beschrijven projectresultaat

1. Doel: het doel van jouw project is om de verkeersveiligheid op een stuk provinciale weg te verbeteren. Je streeft naar 15% minder ongelukken over 2 jaar
2. Probleem: de meeste ongelukken gebeuren op onoverzichtelijke kruispunten. Verder wordt er op een rechtstuk weg veel te hard gereden
3. Oplossing: het aanleggen van rotondes en een verkeersdrempel
4. Haal nu de werkwoorden weg. De resultaten van het project:
 - Een (of meerder) rotonde(s)
 - Een verkeersdrempel
5. één rotonde bij de kruising met een andere provinciale weg en één rotonde bij het dorp Juinen
6. 2 rotondes, één waar de provinciale weg een andere provinciale weg snijdt en één bij de uitgang van het dorp Juinen
2 verkeersdrempels bij kilometerpaal 123 en 126.
7. De rotondes zijn akkoord, maar de opdrachtgever heeft beloofd niet meer verkeersdrempels aan te zullen leggen. De verkeersdrempels worden veranderd in wegversmallingen zodat het verkeer ook moet remmen.

Het resultaat van het project is dus in dit geval:

- 2 rotondes, één waar de provinciale weg een andere provinciale weg snijdt en één bij de uitgang van het dorp Juinen
- twee wegversmallingen: bij kilometerpaal 123 en bij paal 126.

Valkuilen bij het opschrijven van projectdoel en -resultaat

Wat ik veel tegenkom zijn resultaten die helder lijken, maar die je op veel verschillende manieren kan uitleggen. Dat is een bron voor misverstanden, teleurstellingen en ruzie.



Voorbeeld.

Een projectleider schrijft dat zij een “collectieve hoogwatervoorziening” zal maken. Iedereen knikt instemmend. Alle aanwezigen hebben er een beeld bij. Maar is dat beeld ook hetzelfde?

Wat is eigenlijk een ‘Collectieve Hoogwatervoorziening’?

De opdrachtgever verwacht allerlei slimme maatregelen om te voorkomen dat huizen en andere gebouwen in een polder onder water komen te staan. Maar met deze omschrijving had de projectleider ook klaar kunnen zijn met het bestellen van 500 emmers om ondergelopen kelders leeg te scheppen.

Vermijd daarom *bijvoeglijke* naamwoorden:

- Een *duurzame* daklozenopvang (wat is duurzaam?)
- Een *functionerend* systeem
(wanneer vind jij dat het functioneert? Hoeveel fouten mogen er nog in zitten?)
- Een *geïmplementeerde* organisatiestructuur
(wat is geïmplementeerd? Wat verstaan we precies onder ‘organisatiestructuur’?)

Zorg dat jouw projectresultaat geen algemeen beschrijvende woorden bevat die niet heel concreet zijn uitgewerkt.

Wat als het resultaat niet helpt om het doel te bereiken?

Het resultaat is bedoeld om een bepaald doel te bereiken (lees: een probleem op te lossen). En in theorie is het de opdrachtgever die dit resultaat wil en verzonnen heeft. Maar wat nu als jij als projectleider denkt dat het resultaat dat de opdrachtgever heeft bedacht niet gaat helpen om het probleem aan te pakken?

De eerste stap is bij jezelf controleren of jouw idee wel klopt. Wat op het eerste gezicht een ramp lijkt, blijkt achteraf soms een zegen. En soms inderdaad een ramp. Naarmate ik meer projecten heb zien langskomen ben ik steeds nauwkeuriger gaan kijken.

Bevlogen ontwikkelingswerkers hebben een snelgroeiende vissoort uitgezet in een meer in het Victoriameer. Aanvankelijk hielp dit resultaat om het doel te bereiken: de mensen in de omliggende dorpen hadden meer te eten.



Maar de nieuwe soort verdreef de bestaande vissen en het biologisch evenwicht in het meer kwam in gevaar. Een aantal jaar later leven er bijna geen vissen meer in dit meer. Leven is er door de vergroeide algengroei bijna onmogelijk geworden. De zegen werd een vloek.

Het is dus belangrijk om te controleren of het resultaat helpt om het doel dichterbij te brengen. Je kan je vermoeden controleren door te kijken of het resultaat:

- echt een probleem oplost (ja, nee of deels)
- het goede probleem oplost (idem)
- technisch werkt (is er al ervaring mee?)
- effectief is (is er niet een eenvoudiger manier?)
- onbedoelde effecten heeft (wat gebeurt er nog meer wanneer we dit doen?).

Het kan zijn dat je de opdrachtgever alsnog gelijk geeft. Maar laten we er voor nu van uitgaan dat jouw onderzoek jouw eerste idee bevestigt: de opdrachtgever heeft een idee dat niet bijdraagt aan het beoogde resultaat. En laten we ervan uit gaan dat de opdrachtgever niet echt wil luisteren.

Ik heb de afgelopen 20 jaar veel wanhopige projectleiders gezien. Op een dag kwam hun leidinggevende binnen met een "geweldig" idee dat zij dan even moesten realiseren. Herkenbaar? Een congres, heidag of vakantie zijn veelgenoemde besmettingshaarden waar managers en opdrachtgevers. Ze doen daar spontaan nieuwe inzichten op. Hoe ambitieuzer de opdrachtgever, des te groter de kans dat hij geraakt wordt. Zonder zich af te vragen of wat op plaats A werkt op plaats B hetzelfde resultaat zal hebben.

Bij een goed idee zul je zien dat je je projectvoorstel in een mum van tijd gereed en passend hebt. Bij een slecht idee zie je de vakmensen direct hun wenkbrauwen optrekken. Het is in hun ogen een slecht idee, bijvoorbeeld omdat uit eerdere pogingen duidelijk is geworden dat het niet werkt. Of omdat het idee op zichzelf wel goed is, maar past niet binnen de werkwijze van de eigen organisatie.

Wat is er met deze opdrachtgevers aan de hand? En vooral: hoe los je dit op?

Het resultaat bevredigt een emotionele behoefte

In situaties waarin je je afvraagt hoe de opdrachtgever dit onzalige idee gekregen heeft zal je zien dat het idee/gewenste resultaat vaak een emotionele behoefte bevredigt van de opdrachtgever.

De meeste mensen (nee, jij niet) zijn ijdel, lui, hebben behoefte aan erkenning en liefde maar ook aan macht. En ze willen belangrijk gevonden worden. Dat is niet goed of fout, maar gewoon een feit. Recent onderzoek naar de werking van onze hersenen heeft laten zien dat niemand alleen maar rationeel kiest, maar juist emotioneel. Ja je leest het goed. Ook jij.

Wanneer onderzoekers een scan maken van mensen die een besluit nemen, zien ze iets opvallends. Eerst licht het hersengebied op waar mensen emoties hebben. Pas daarna het gebied dat mensen gebruiken om rationele keuzes te maken.

Kort samengevat kiezen mensen dus emotioneel en verzinnen daarna een rationeel verhaal om hun keuze aan anderen te kunnen uitleggen.

Begrijp je niet goed waarom jouw opdrachtgever dit resultaat wil? En wil deze niet naar rationele argumenten luisteren? Probeer dan uit te vinden welke emotie het resultaat bij jouw opdrachtgever bevredigt.

Het resultaat geeft ze bijvoorbeeld hoop dat ze de huidige situatie kunnen veranderen. Of de opdrachtgever hoopt op aanzien. Zij heeft het gevoel zo de wereld te verbeteren, erbij te horen of aardig gevonden te worden. Het kan ook zijn dat het resultaat hen het gevoel geeft van macht, veiligheid. Of het idee dat het leven makkelijker of comfortabeler zal worden. Emotionele doelen zijn veel sterker dan rationele.

Het resultaat kan andere effecten hebben dan de opdrachtgever bedoeld heeft

Er is nog een situatie waarin je de opdrachtgever moet overtuigen een ander resultaat na te streven. Dat is wanneer je verwacht dat de bijeffecten ervoor zorgen dat het probleem niet wordt opgelost.

De opdrachtgever heeft in zijn hoofd altijd een idee over hoe het resultaat van jouw project moet helpen om het gewenste doel (probleem oplossen) te bereiken. Dat idee noem je de *beleidstheorie*.

Het probleem is dat de beleidstheorie van opdrachtgevers lang niet altijd klopt. Sommige opdrachtgevers denken heel goed na over oorzaak en gevolg. Andere opdrachtgevers hebben geen diepgravende kennis van het probleem. Dat is ook terecht - daar zijn het opdrachtgevers voor. Vakkennis zit bij vakmensen.

Het heeft in veel gevallen niet zoveel zin om als opdrachtgever heel hard te roepen dat de opdrachtgever niet weet waar hij het over heeft. Daar worden ze alleen maar koppiger van. Maar hoe doe je dat dan wel?

Hoe overtuig ik de opdrachtgever van een verkeerd idee?

Er zijn verschillende technieken. Ik beschrijf er hier drie:

1 *Geef de voor- en nadelen van verschillende mogelijkheden aan*

Doordat je alle voor- en nadelen op een rij zet, zet je de opdrachtgever aan het denken. Een workshop organiseren waaraan de opdrachtgever meedoet, werkt trouwens vaak beter dan een notitie schrijven. Sommige opdrachtgevers lezen hun stukken niet (of te oppervlakkig)

2 *Laat de opdrachtgever meepuzzelen*

Door samen met je opdrachtgever voor- en nadelen uit te denken worden de argumenten beter geaccepteerd. Hij ontdekt dan zelf wat de puzzels en dilemma's zijn die hier een rol spelen

3 *Laat drie uitvoerenden vertellen hoe het echt werkt*

Veel opdrachtgevers hebben een grote afstand tot de werkvloer. Door ze weer terug te brengen naar de plek waar het allemaal gebeurt, wordt hen vaak duidelijker wat wel en wat niet werkt. Denk maar aan het televisieprogramma 'Terug naar de Werkvloer', waar leidinggevendenden incognito meewerken op de werkvloer om te ontdekken wat er werkelijk speelt. Bovendien komt de boodschap dan van iemand anders. Zo hoeft jij niet altijd zelf de vervelende boodschap te brengen.

Nog drie lessen van ervaren projectleiders

Als je één van bovenstaande technieken hebt gebruikt ben je nog niet klaar:

Ten eerste: wat je ook doet, biedt ALTIJD een alternatief aan. De opdrachtgever heeft een emotionele behoefte die vervuld moet worden. Hij heeft immers een probleem dat opgelost moet worden. (te weinig macht, te weinig erkenning etc.)

Als je alleen maar 'nee' zegt solliciteer je naar de snelste weg naar de uitgang. In het beste geval wordt er niet naar je geluisterd. Het niet bevredigen van de emotionele behoefte is voor de opdrachtgever meestal pijnlijker dan het negeren van jouw waarschuwing. De opdrachtgever zal dan niet naar je willen luisteren.

Ten tweede: overhaast niet. In bepaalde situaties moet de tijd zijn werk doen. Geef mensen de tijd om van richting te veranderen. Soms moet je eerst gezamenlijk een stukje de verkeerde kant oplopen voordat mensen willen zien dat het niet werkt.

Ik heb zelf echt moeten leren om geduld te hebben. Vroeger kon ik me echt ergeren. Of nog erger, ik bleef hoger geplaatsten maar overtuigen van mijn inzichten. Daar ben ik

mee gestopt. Ik denk nu na over manieren om anderen zo snel mogelijk te laten zien wat de gevolgen zijn van de keuze die ze voorstellen. Des te sneller kunnen we met z'n allen de goede kant op wandelen.

En het *derde* advies: als je je opdrachtgever hebt kunnen overtuigen laat hem dan in stilte van voorkeur veranderen. Leg er niet de nadruk op. Sommige opdrachtgevers zien het aanpassen van hun eerste idee helaas niet als een teken van wijsheid maar als verlies. Niemand lijdt graag gezichtsverlies. Dus pas het plan van aanpak aan zonder daar al te veel nadruk op te leggen. Geen volledige bespreking in het managementteam meer, maar een simpele handtekening van de opdrachtgever. En probeer zeker niet de ander toe te laten geven dat jij vanaf het begin gelijk had. Vier jouw feestje in stilte.

Doel, resultaat en effecten zijn van de opdrachtgever

Wat nu als al je pogingen om de opdrachtgever van jouw gelijk te overtuigen zijn mislukt?

Er zijn projectleiders die proberen om de opdrachtgever blij te laten worden van wat zij zelf als de beste oplossing zien. Als je het beter weet dan je opdrachtgever kan je beter zelf opdrachtgever worden!

Het is alsof de bakker tegen zijn klant zegt: "U heeft wel wit brood besteld, maar bruin brood is echt veel gezonder voor u!". Soms zegt de klant: "Wat een goed idee, geeft u maar bruin." Maar veel vaker houdt de klant vol dat zij vandaag trek heeft in wit brood. Of dat tosti's met bruin brood minder lekker smaken. Of dat wit brood goedkoper is. Dan loopt hij gewoon de winkel uit en gaat naar een minder kritische bakker.



Een goede projectleider weet en accepteert dat uiteindelijk de opdrachtgever bepaalt:

- wat het doel van een project is
- wat het resultaat is dat voor hem dit doel moet bereiken
- welke effecten hij van dit resultaat verwacht.

Ook als jij het al 3 keer eerder gedaan hebt. Ook als je er 5 jaar voor gestudeerd hebt. Ook als jouw methode sneller en goedkoper is.

De opdrachtgever moet het geld bij elkaar halen en werkt vaak in een heel ander speelveld dan jij. De opdrachtgever moet verantwoording afleggen als het project verkeerd afloopt. Hij geeft het allemaal uit handen en moet er maar op vertrouwen dat jij als projectleider je werk goed doet.

Mag de opdrachtgever dan alsjeblieft ook besluiten wat goed voor hem is? Ed Nijpels schijnt ooit gezegd te hebben: "Ieder mens heeft recht op zijn eigen problemen". Dus soms laat ik een opdrachtgever zelf maar ontdekken dat zijn idee niet het beste is.

Wat te doen als doelen en resultaten tijdens het project veranderen?

Om een succesvol project te krijgen zorg je dat het doel en het resultaat aan het begin van je project helder zijn. Maar wat doe je wanneer de opdrachtgever het doel of het resultaat tijdens het project wil aanpassen? Dat lees je verderop in hoofdstuk 4.

Eerst gaan we kijken hoe de succesvolle projectleider zorgt voor een goede projectplanning.

Een succesvol project:

- heeft als doel het oplossen van een probleem
- heeft een scherpe omschrijving van het eindresultaat
- zorgt voor SMART resultaatomschrijving
- adviseert de opdrachtgever over resultaten die niet helpen om het probleem op te lossen
- bevredigt altijd een emotionele behoefte van de opdrachtgever en zorgt dus altijd voor een alternatief dat dezelfde behoefte bevredigt
- weet dat het tijd kost om een opdrachtgever te laten inzien dat zijn idee niet werkt
- zal nooit openlijk roepen dat de opdrachtgever ongelijk had
- accepteert dat de opdrachtgever uiteindelijk beslist over doel en resultaat – of jij nu denkt dat het klopt of niet.

2 Een realistische projectplanning

In dit hoofdstuk vind je:

- Wat de voordelen zijn van een goede projectplanning
- Hoe je een goede projectplanning maakt
- Voor welke zaken je extra tijd moet inplannen
- Hoe je in de praktijk omgaat met je planning

Hoe zorgt een goede planning voor een succesvol project?

Dit is de tweede valkuil/succesfactor na het formuleren van een goede doelstelling en een scherp projectresultaat. Door het maken van een planning kan je goed inschatten wanneer het resultaat van het project gereed zal zijn. Dat helpt je om de verwachtingen van de opdrachtgever te managen en zo nodig bij te sturen.

Verder krijg je een goed inzicht in de manier waarop de verschillende delen van het project met elkaar samen hangen. En dat helpt je weer om in te schatten wat de effecten van vertragingen en onverwachte gebeurtenissen op de einddatum zijn.

En het meest belangrijk: door het maken van een planning heb je goed inzicht in je project. Zo straal je naar jouw opdrachtgever het vertrouwen uit dat je weet wat je aan het doen bent.

Een opdrachtgever die een belangrijk project uit handen geeft aan een projectleider moet durven loslaten. Dat doet hij alleen wanneer je vertrouwen wekt. De opdrachtgever heeft geen glazen bol en moet dus een inschatting maken van jouw kwaliteiten als projectleider. Die inschatting maakt een opdrachtgever aan de hand van de paar dingen die hij kan zien, meten en controleren. Zoals de planning en het budget van je project én of je er *zelf*vertrouwen in lijkt te hebben.

En zelfs dan moet de opdrachtgever vaak maar geloven dat jij er goed naar gekeken hebt. Jij hebt immers al snel meer tijd en deskundigheid dan de opdrachtgever zelf.

Als je dus met een goede planning en een degelijke begroting en met zelfvertrouwen voor de dag komt, zal de opdrachtgever al snel opgelucht ademhalen. Deze projectleider weet wat hij doet!

Hoe maak je een goede projectplanning?

Een goede projectplanning maak je door jouw project van voor naar achter door te lopen en weer terug. In het kader beschrijf ik de techniek die je daarvoor moet gebruiken.

Hoe maak je een projectplanning?

Van voor naar achter:

1. Start met het projectresultaat in gedachten
2. Welke activiteiten moet je uitvoeren voordat het resultaat gereed is?
3. Zet deze activiteiten in een logische volgorde achter elkaar
4. Kijk welke activiteiten ná elkaar moeten uitgevoerd
(De taart kan pas in de oven nádat het beslag is gemaakt)
5. Kijk welke activiteiten ook naast elkaar kunnen worden uitgevoerd
(Terwijl de ene bakker het beslag maakt kan de ander tegelijk de bakvorm invetten en de oven voorverwarmen.)
Zo zorg je ervoor dat het project niet onnodig lang duurt.
6. Bepaal per activiteit hoeveel tijd deze activiteit nodig heeft
(Tel hierbij zowel de tijd die je bezig bent als de wachttijd tussendoor)
7. Geef iedere activiteit een begin en een einddatum
8. Pas deze basisplanning aan m.b.v. vakantieperiodes, vergaderschema van besturen etc.

Van achter naar voor:

1. Start met het einde van het project
2. Bedenk welke activiteit(en) hieraan vooraf moet(en) gaan om dit punt te bereiken
3. Controleer of die activiteit(en) al in je planning zit(ten)
4. Ga zo iedere keer een stapje terug tot je bij de start van het project bent aangekomen.

Hoe zorg je ervoor dat je jouw planning haalt?

De beste kans op een haalbare planning krijg je door rekening te houden met alle onzekerheden in je project. Die kom je op het spoor door met je projectteam te brainstormen. Denk daarbij aan de wet van Murphy: "Alles dat mis kan gaan, gaat ook mis".

Nu heb je een overzicht van de planningsrisico's voor je project. De volgende stap is inschatten met welke risico's je rekening moet houden en met welke niet. Scoor daarom vervolgens de lijst met onzekerheden op de kans dat deze risico's zich ook daadwerkelijk zullen voordoen.

Een voorbeeld. Er worden bij aanbestedingen wel eens rechtszaken gevoerd door partijen die de klus niet hebben gekregen. Maar vaak gebeurt het niet. Bij veel projecten zal je hiermee in je planning dus geen rekening houden. De kans op verzet tegen je project door boze buurtbewoners is in de praktijk veel groter. In je planning kan je dan dus beter extra tijd inbouwen voor extra overleg met de buurt dan voor rechtszaken.



Op basis van ervaring kan je meestal wel inschatten welke risico's reëel zijn en welke niet. Wanneer je deze ervaring zelf nog niet hebt, kan je meer ervaren collega's vragen wat in jouw organisatie de meest voorkomende spelbrekers zijn in projecten. Zie www.werken-aan-projecten.nl/risicoanalyse/ voor meer tips over projectrisico's.

Voor de belangrijkste onzekerheden bouw je vervolgens extra tijd in. Weet je niet zeker of de directie wel in één keer een besluit zal nemen over het voorstel? Kijk dan hoe vaak de directie vergadert en plan voor besluitvorming extra tijd in.

Is niet duidelijk of de buurt blij zal zijn met de komst van een opvangcentrum voor verslaafden? Bouw dan een extra tijd in voor overleg met het buurtcomité en voor informatiebijeenkomsten.

Welke valkuilen moet je voorkomen bij het maken van een planning?

In mijn trainingen neem ik met de deelnemers een uitgebreide lijst door van aandachtspunten voor het maken van een projectplanning. De hele lijst hier beschrijven maakt dit ebook veel te dik. Ik noem hier een aantal veel voorkomende planningsfouten:

1 *Tijd inbouwen voor besluitvorming*

Het nemen van een besluit kan spannend zijn voor jouw opdrachtgever. Het betekent vaak risico's nemen in een wereld die fouten veroordeelt (in plaats er iets van te leren). Het nemen van spannende besluiten neemt daarom tijd. Meer hierover in hoofdstuk 9

2 *Tijd inbouwen voor mislukkingen en tegenvallers*

Moet er in jouw project iets nieuws gemaakt worden? Iets dat nog niet eerder gemaakt of geprobeerd is? Wacht rustig op de eerste tegenvaller.

Tegenslagen zijn niet slecht. Leren en proberen is vaak de enige manier om iets nieuws voor elkaar te krijgen. In één keer goed in de uitvoering is het resultaat van een goede voorbereiding. En van veel proberen. Hou hier rekening mee in je planning door extra ruimte in te bouwen.

3 *Tijd inbouwen voor inspraak, de Ondernemingsraad etc.*

Ga je iets veranderen in het leven van anderen? Die zullen willen meepraten. Of op z'n minst het idee willen hebben dat je naar ze geluisterd hebt.

'Go slow to go fast' is een gevleugelde uitspraak in inspraakland. Ik heb directeurs gezien die overleg met de betrokken afdeling en de OR oversloegen om het proces te versnellen. Ze organiseerden hun eigen weerstand. De vertraging door tegenwerking (of eenvoudig gebrek aan enthousiaste medewerking) was veel groter dan de tijd die nodig was voor een paar meedenksessies. En bedenk dat medewerkers je in dergelijke sessie de meest waardevolle ideeën kunnen aanreiken.

Creëer echter geen eindeloos participatiecircuit uit angst voor gebrek aan draagvlak. Maar vraag wel aan de direct betrokkenen hoe zij er tegenaan kijken en hou daar (als het in redelijkheid kan) rekening mee.

4

Bouw tijd in voor offerte- of aanbestedingsprocedures

De meeste organisaties hebben interne regels voor de inkoop van diensten en producten. Werk je bij de (semi)overheid? Dan zijn er wettelijke regels waar je je aan moet houden. Vaak betekent dit minimaal het opvragen van meerdere offertes. De meest vergaande variant (een openbare Europese Aanbesteding) heeft een doorlooptijd van minimaal 3 tot 4 maanden. Een bezoekje aan de afdeling inkoop bij de start van je project levert je veel inzicht en tijd op.

Hoe strak moet je aan je planning vasthouden?

Als beginnend projectleider heb ik zelf de fout gemaakt strak te willen vasthouden aan de planning die we helemaal aan het begin van het project hadden opgesteld.

We wisten op dat moment nog niet hoe we ons resultaat voor elkaar moesten krijgen. Het gewenste resultaat was een gebouw waarin een school, kinderopvang en welzijnswerk samen ruimtes zouden delen. We hadden nog geen flauw idee van de moeite die het ons zou kosten om al die partijen (letterlijk) door één deur te krijgen. De tijd die nodig was om alle partijen met de neuzen dezelfde kant op te krijgen was niet begroot in ons project. En de weerstand van de diverse partijen leverde uiteindelijk vertraging op in mijn originele projectplanning.

Kortom – het was dus een hele belemmerende overtuiging dat je eerste planning in één keer goed moet zijn. En mijn overtuiging dat je de eerste versie van de planning die je maakt per se moet halen hielp ook al niet.

Betekent dit dat het streven naar het halen van de planning verkeerd was? Welnee. Wie geen duidelijk doel voor ogen heeft komt nergens. Of nog veel minder ver. Wat ik inmiddels heb bijgeleerd is dat je oog moet hebben voor wat je wél kan beïnvloeden én wat niet.

Waarom is een goede projectplanning zo belangrijk?

Teveel projecten nemen veel meer tijd dan nodig is. Mensen zijn snel geneigd om te roepen dat 'het niet sneller kan'. Ze vergeten creatief na te denken over praktische oplossingen om weer volgens de planning te kunnen gaan werken. Soms is een klein tandje extra al genoeg om weer op schema te komen.

Maar wanneer er buiten jouw invloed dingen gebeuren die je planning beïnvloeden, maar waar je echt niets aan kan veranderen, is het onverstandig om daar lang van wakker te liggen.

Een voorbeeld. In Nederland is de tijd om aan een dijk te werken beperkt. Om allerlei technische redenen kan dat alleen in de zomermaanden. Als een buurtbewoner op het laatste moment dwars gaat liggen kan dat betekenen dat je project zomaar een jaar in de vertraging schiet.

Het helpt niet om je in dit soort gevallen krampachtig vasthouden aan de planning. Je wordt er alleen maar overspannen van. En dan kan je helemaal niemand meer helpen. Haal adem, pas je planning aan, bespreek het met je opdrachtgever en ga door met de rest van je leven.

Hoe krijg je applaus voor het aanpassen van je planning?

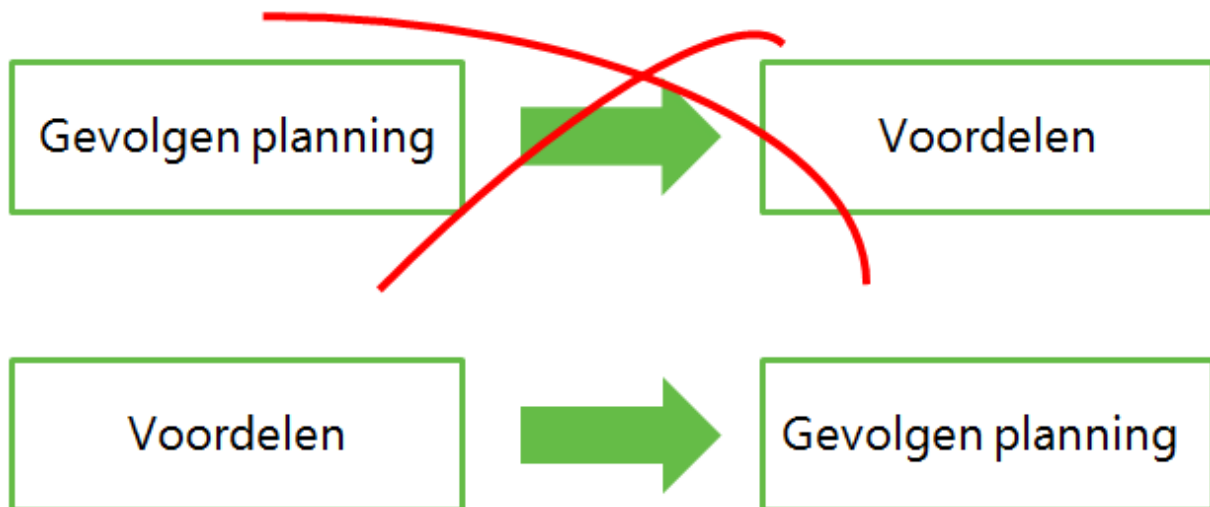
Een succesvolle projectleider past zijn planning voortdurend aan. Zowel naar achteren als naar voren.

Een opdrachtgever krijgt maar zelden te horen dat een project eerder klaar is dan gedacht. Jouw belangrijkste kracht als projectleider is je geloofwaardigheid. Beloof dus alleen zaken die je ook echt waar kan maken. In hoofdstuk 5 zul je zien hoe je je staande houdt bij externe druk om hieraan concessies te doen.

Maar als je de kans hebt om te versnellen scoor je direct punten bij je opdrachtgever! Maak bij meevallers een aangepaste planning en laat die vaststellen door de opdrachtgever. Sommige projectleiders bouwen in de eerste planning met opzet wat extra tijd in, zodat ze hun opdrachtgever kunnen melden dat ze het project sneller dan gedacht gereed hebben.

Je kan ook applaus krijgen voor vertragingen in je project. Dat klinkt paradoxaal, maar kan wel zo werken. Hoe? De meeste projectleiders presenteren een vertraging als iets negatiefs. Geen wonder dat de opdrachtgever dit dan ook vindt. Ik hoor je bijna denken: "Vertraging is toch ook negatief?" Dat hangt er vanaf. Als je maanden lang uit je neus hebt zitten eten terwijl je wist dat er een deadline aankwam, dan geef ik je gelijk.

Maar hoe klinkt dit? "Hoe, mevrouw de wethouder, zou uw leven eruit zien als de groep kritische buurtbewoners zelf aangeeft tevreden te zijn met onze plannen? Dat betekent toch minder gedoe in de gemeenteraad? En minder vertraging door juridische bezwaarprocedures. Hoeveel extra tijd zou u daar voor over hebben?"



De volgorde is (net als bij budgetoverschrijdingen) steeds dezelfde. Eerst moet je uitleggen wat de opdrachtgever extra krijgt. Pas wanneer de opdrachtgever het idee heeft dat hij iets waardevols krijgt mag het gesprek gaan over de extra tijd of het extra geld dat hiervoor nodig is.

Als de waarde van het "extra" in de ogen van de opdrachtgever maar groot genoeg is, heeft hij er vaak wel extra tijd of geld voor over.

Een succesvol project:

- heeft een planning met voldoende speling voor tegenvallers, maar ook voldoende snelheid om de opdrachtgever blij te maken
- houdt rekening met de doorlooptijd van besluitvorming, vakanties en aanbestedingsprocedures
- past de planning voortdurend aan: zo wel versnellen als vertragen
- laat de opdrachtgever kiezen uit verschillende varianten van de planning
- bouwt bij de start extra tijd in, zodat er applaus komt wanneer het project eerder gereed is dan de deadline in het Plan van Aanpak
- een succesvol project krijgt applaus voor het overschrijden van de planning!

3 Een projectbegroting zonder verrassingen

In dit hoofdstuk vertel ik je:

- waarom opdrachtgevers het overschrijden van een projectbegroting zo vervelend vinden
- hoe je een goede projectbegroting maakt
- op welke zaken je speciaal moet letten bij een projectbegroting
- hoeveel onvoorzien budget je moet opnemen in je begroting
- hoe je aan extra geld kan komen bij een budgetoverschrijding

Het basisidee is heel eenvoudig. Aan het begin van je project maak je een schatting van de kosten van het project: de projectbegroting. Je berekent de uren die je nodig hebt, gaat na of je daar geld voor moet betalen. Je schat in wat de andere kosten zijn die je moet maken voor je project. Vervolgens verdeel je deze kosten over de verschillende fasen van je project. En klaar is Kees.

Doe je het goed, dan blijf je tijdens het project binnen je budget. Doe je het niet goed, dan heb je een budgetoverschrijding. Moeilijker is het niet. Denk je. Maar feit is dat het bij veel projecten niet lukt om binnen de begroting te blijven. Daarom is dit valkuil nummer drie. Zorg voor een goede begroting en je beschikt over de derde succesfactor.

Waarom is een projectbegroting belangrijk?

Waarom maken we eigenlijk van te voren een projectbudget? Anders dan bij routinewerk zijn of het resultaat óf de stappen op weg daar naartoe niet altijd bekend. Dat maakt het lastiger om goed te begroten.

In de oertijd van het projectmatig werken kreeg men al snel de ervaring dat projecten de neiging hebben om heel erg duur te worden wanneer je niet op de centen let. In de loop van de tijd is het 'binnen budget blijven' bijna een doel op zich geworden. Een flinke budgetoverschrijding is niet zelden reden voor ontslag.

Waarom? Opdrachtgevers worden op hun beurt ook weer afgerekend op projecten waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Veel managers reageren op deze druk door zoveel mogelijk zaken voorspelbaar te willen houden. Ze houden niet van vervelende verrassingen. Ze verwachten dan ook dat jij als projectleider niet meer geld uitgeeft dan er in je budget zit. Anders komen zij zelf in de problemen.

Dat is waarom men begonnen is met het opstellen van projectbudgetten en het controleren van de uitgaven. Een goede projectbegroting is dus belangrijk. Er is dan ook een apart hoofdstuk over de manier waarop je overschrijdingen van je budget kan voorkomen. Of moet melden aan je opdrachtgever (zie hoofdstuk 5).

Hoe stel je een goede projectbegroting op?

1. Neem het overzicht van alle activiteiten dat je gebruikt hebt om de planning te maken (zie hoofdstuk 2)
2. Ga na of de uren die jij en je collega's maken als kosten in de begroting moeten worden meegenomen. Als jullie kosten wél in de begroting horen schat je het aantal uren per activiteit en vermenigvuldig je die met het uurtarief (Meestal bespreek je dit met je opdrachtgever of de financiële afdeling.)
3. Vraag offertes op voor de activiteiten die je niet zelf uitvoert
4. Gebruik kengetallen of ervaringscijfers voor die onderdelen van jouw project die al eerder zijn uitgevoerd om aan betrouwbare cijfers te komen (let wel op of deze andere projecten vergelijkbaar zijn)
5. Kijk nu welke kosten bij welke projectfase horen. Zo maak je een projectbegroting voor het hele project én per projectfase
6. Verdeel algemene kosten over de projectfasen, bijvoorbeeld de kosten van een externe projectleider op basis van het gemiddeld aantal uren per week. Deze uren voeg je dan per projectfase toe aan je projectplanning.

Aandachtspunten

In de basistraining Projectmatig Werken gebruik ik een uitgebreide checklist waarmee je jouw projectbegroting kan controleren. Hier noem ik je vier belangrijke aandachtspunten die vaak vergeten worden:

1

Btw

Wanneer je offerte opvraagt bij andere partijen zijn die vaak zonder btw. Of je die wel of niet mee moet rekenen hangt er vanaf waar je werkt (overheid of bedrijfsleven). Bij de overheid kan een deel van de btw later gecompenseerd worden. In het bedrijfsleven berekent men de btw uiteindelijk door aan de klanten. De financiële afdeling van jouw organisatie kan je helpen hierin de juiste beslissing te nemen.

2

Rentekosten

Sommige projecten hebben heel veel geld nodig. Denk aan het bouwen van een nieuwe fabriek of een gebouw. Wanneer jouw organisatie dit geld niet op de bank heeft staan moet het geleend worden. De prijs van leengeld is rente. Hoe langer jouw project duurt, des te hoger zijn de rentekosten. Bij de financiële afdeling van jouw organisatie kan je nagaan of je rentekosten mee moet nemen in je projectbegroting.

3

Onvoorziene omstandigheden

Geen enkel project verloopt geheel volgens plan. Hou daarom rekening met onvoorziene omstandigheden. Sommige projecten houden rekening met een marge van 10%, andere met een marge van 20%. Welk percentage voor jou goed is hangt af van de omstandigheden.

4

Voor hoeveel jaar heeft jouw budget?

Jouw project moet ergens van betaald worden. Dat betekent dat er in de begroting van jouw organisatie geld gereserveerd is voor jouw project. Veel onervaren projectleiders denken dat geld dat ze dit jaar niet opmaken automatisch meeverhuist naar het volgende jaar. Maar dat is vaak niet het geval. Ga dit na bij de financiële afdeling van jouw organisatie voordat je begint met je project.

Hoeveel financiële ruimte moet je inbouwen?

Wie te weinig ruimte inbouwt moet bij elke tegenvaller terug naar de opdrachtgever om extra budget te vragen. Dat betekent meestal: lastige gesprekken en vertraging omdat hierover apart besloten moet worden.



Maar neem je teveel speelruimte, dan is het project bij de start al te duur. Opdrachtgevers gaan dan (terecht) kritische vragen stellen. In het beste geval leidt dit tot gedoe en vertraging. In het slechtste geval komt er een second opinion en wordt je budget verlaagd. Vaak doen anderen dat dan voor jou en zit je zelf niet meer aan de knoppen. Met het financiële resultaat dat uit budgetverlaging komt zul je dan aan de slag moeten.

Ik heb een keer in een gemeente een groot project geleid. Letterlijk een miljoenen-project. De oorspronkelijke begroting was te hoog in de ogen van de financiële afdeling. De post 'onvoorzien' werd onmiddellijk geschrapt. Sinds die tijd snap ik hoe miljonairs zich in de kredietcrisis voelden. Ik ben nog nooit zó snel *zoveel* geld kwijtgeraakt. Wat ik heb geleerd is om geen apart budget onvoorzien op te nemen in mijn begroting. IK hoog alle individuele posten met 10% op.

Is een budgetoverschrijding een probleem?

We hebben gezien dat een budgetoverschrijding voor veel opdrachtgevers een echt probleem oplevert. Zij moeten zelf ook weer verantwoording afleggen aan anderen over jouw project.

Maar is een budgetoverschrijding ook *echt* een probleem?

Mijn ervaring is dat als een opdrachtgever echt iets wil, er altijd wel weer geld gevonden wordt. De sleutel is dan om een opdrachtgever te hebben die echt iets wil. Dat kon door de opdrachtgever enthousiast te maken voor jouw idee. Een andere manier is te onderzoeken waar de opdrachtgever zelf enthousiast van wordt.

Soms is extra geld vinden zelfs heel eenvoudig. Iemand vertelde me ooit dat hij als verkoper te maken kreeg met een klant die een offerte kreeg die hoger was dan het budget dat zij gereserveerd had. Het gesprek verliep als volgt:

Klant: "Deze offerte is een stuk duurder dan mijn budget"

Verkoper: "En wat is nu de volgende stap?"

Klant: "Ik zal meer geld moeten zoeken!"

Het project is uiteindelijk doorgegaan.

Hoe kom je aan extra geld?

Er zijn allerlei mogelijkheden om je projectkosten terug te brengen. Ik noem hier een aantal mogelijkheden:

1 *Bezuinigen*

Welke zaken zijn van levensbelang voor je project? Welke zaken zijn vooral prettig? Kijk welke zaken je kan schrappen zonder dat het resultaat in gevaar komt.

2 *Geld terugverdienen*

Kan het budget later worden terugverdiend? Dan kan het een optie zijn om het extra budget nu bij te lenen. Denk bijvoorbeeld aan het bouwen van een parkeergarage die na de oplevering geld opbrengt door de parkeerkosten. Of aan dienstverlening waarvoor deelnemers een eigen bijdrage moeten betalen. Je zal wel duidelijk moeten laten zien hoeveel en hoe snel het geld binnen zal komen wanneer het resultaat gereed is

3 *Kosten delen*

Zijn er andere afdelingen of organisaties die hetzelfde project moeten uitvoeren als jij? Wellicht kan je samenwerken en zo de kosten delen. Twee gemeenten kunnen de kosten van het voorbereiden op nieuwe wetgeving delen. Drie waterschappen werken samen bij aanbesteden van een project voor dijkverbetering. Dit is wel lastiger in situaties met veel concurrentie. Maar ook daar kun je afspraken maken over wat wel en niet kan.

4 *Project in de tijd spreiden*

Is er volgend jaar weer nieuw budget? Spreid de uitvoering dan over twee jaar. Kan je jouw project in meerdere plaatsen opnieuw uitvoeren? Zo verlaag je de kosten voor de eerste organisatie die alle kinderziektes moet oplossen met de opbrengst van vervolgprojecten in andere organisaties, afdelingen of locaties.

5 *Budgetten combineren*

Zijn er andere budgetten die niet geheel benut worden? Zijn er andere budgetten die zich richten op dezelfde klant/gebruiker als jouw budget? Onderzoek of je het project zo kan uitvoeren dat degene die het andere budget beheert er ook beter van wordt.

6 *Andere activiteiten vertragen of uitstellen*

Kunnen andere activiteiten van de organisatie worden uitgesteld of vertraagd zodat er geld vrij komt voor jouw project? Misschien kan je de opdrachtgever helpen door een suggestie te doen welke activiteiten hij kan uitstellen.

Zoals we al in eerdere hoofdstukken hebben gezien is het dus vooral belangrijk hoe jij als projectleider omgaat met onaangename ontwikkelingen. Als projectleider ben jij zelf het belangrijkste instrument. Durf hiermee te spelen en neem de tips in dit ebook ter harte, omdat ze al beproefd zijn in de praktijk.

In het volgende hoofdstuk vertel ik je wat je moet doen als de opdrachtgever tijdens het project opeens het doel, het resultaat of de eisen van het project verandert.

Een succesvol project:

- heeft een budget met voldoende speling voor tegenvallers, maar niet zo hoog dat iedereen kritisch wordt op je projectbegroting;
- houdt rekening met btw, rentekosten en de kosten van onvoorziene omstandigheden;
- snapt dat het voor een opdrachtgever vervelend is om een budgetoverschrijding te moeten uitleggen;
- laat bij een dreigende overschrijding eerst zien wat de waarde is van de extra uitgaven vóór dat er extra budget gevraagd wordt
- biedt meerdere suggesties voor een oplossing bij budgetoverschrijding.

4 Goed reageren op tussentijdse wijzigingen van doel, resultaat of eisen

In dit hoofdstuk vind je:

- Waarom projecten tussentijds vaak worden aangepast
- Waarom dit bij veel opdrachtgevers onvermijdelijk is
- Drie strategieën om als projectleider te reageren op wijzigingen
- Hoe je tussentijdse wijzigingen op een goede manier vastlegt

Niets zo irritant als halverwege van richting veranderen

Je hebt veel tijd gestoken in het uitdenken en inrichten van je project. Je hebt de opdrachtgever drie keer gevraagd of het zo goed was. Hij heeft drie keer 'ja' gezegd. En dan – opeens – tijdens een maandelijks overleg roept je opdrachtgever: "misschien moeten we het wel heel anders aanpakken". En dat net nadat je het hele project hebt opgetuigd.

Het gebeurt iedere projectleider een paar keer in zijn leven. Misschien is het jou ook wel eens overkomen. Wat doe je dan? En hoe zorg je ondanks deze aardverschuiving toch voor een succesvol project? Dit is de vierde valkuil. Daarover gaat dit hoofdstuk.

Een praktijkcase

Van de opdrachtgever moest een projectleider een onderzoek uitvoeren. Doel was om van een groep uitkeringsgerechtigden uit te zoeken of onze informatie nog actueel was. Want zonder goede informatie kan je deze mensen niet goed naar een nieuwe baan helpen. Nu was het probleem dat dit besluit ergens ver boven het hoofd van de projectleider genomen was.

Het kostte de projectleider nogal wat moeite om het project op de rit te krijgen. De uitvoerenden kregen met allerlei praktische zaken te maken die om een besluit vroegen. Veel besluiten kon ik zelf nemen. Een aantal besluiten moest ook met mijn collega's in de directie worden overlegd. En die waren lang niet altijd geïnteresseerd in de praktische details die het leven van mensen op de werkvloer tot een hel kunnen maken.

Echt vervelend werd het pas op het moment dat degene die om de uitkomst van het onderzoek had gevraagd terugkwam van vakantie. Hij besloot halverwege het project (en niet gehinderd door enige kennis) de richting van het onderzoek te veranderen. Eerst was het doel te onderzoeken of uitkeringsgerechtigden een baan zouden kunnen vinden.

Nu wenste hij opeens ook informatie over de kans dat cliënten zouden frauderen. Dat betekende dat een deel van het onderzoek opnieuw moest worden uitgevoerd. Met veel gemor heeft de projectleider er een mouw aan gepast. Het is gelukt, maar het was niet prettig voor de motivatie. Hadden “ze” dat nu niet eerder kunnen verzinnen?

Wijzigingen: een belangrijke oorzaak van planning- en budgetoverschrijdingen

Zie je in het nieuws weer eens een groot project waarbij budget of einddatum enorm wordt overschreden? Grote kans dat er onderweg allerlei wijzigingen zijn geweest op het oorspronkelijke Plan van Aanpak.

Even relativeren: natuurlijk zijn er ook andere oorzaken. Bijvoorbeeld als er nieuwe technieken worden ontwikkeld zijn er vaak tegenvallers. En er zijn natuurlijk nog projecten waarvan de kosten in eerste instantie met opzet te laag worden geraamd om ze in eerste instantie goedgekeurd te krijgen.

Maar er zijn ook gevallen waarin de opdrachtgever tijdens de rit extra zaken toevoegt, het resultaat aanpast of de eisen verandert:

- Wil je ook de wijk Plompevaart meenemen bij de uitrol van de wijkteams?
- De nieuwe website moet ook geschikt zijn voor onze sociale media campagnes!
- Misschien is het toch beter dat de zuiveringsinstallatie voldoet aan de strengste milieueisen.

Door de bril van de opdrachtgever

Opdrachtgevers krijgen vaak pas tijdens het project scherp wat ze precies willen. Of dat ze dan pas begrijpen wat er mogelijk is. Door jouw opmerkingen scherp je ook de gedachten van je opdrachtgever. Je kan (en wil) het denken van de opdrachtgever daarom echt niet uitzetten.

Het is wel te vergelijken met het kopen van een huis, Misschien heb je zelf wel eens een huis gekocht. In mijn geval begon ik met een vaag beeld van wat je ongeveer zoekt. Je denkt dat jouw wensen heel duidelijk zijn. Maar na 4 vragen van de makelaar weet je al: “ik moet nog even beter nadenken.”

En dan moet de huizenjacht zelf nog beginnen. Na 4 of 5 bezoeken wordt al snel duidelijk dat je sommige wensen moet laten vallen. Die oprijlaan van 1 kilometer lang vind je niet in de binnenstad van Amsterdam. Zelfs niet wanneer je hééél veel geld meeneemt.



Zo gaat het ook met opdrachtgevers in een project. Ze hebben een globaal beeld van wat ze willen. Ze hebben een algemeen idee van hoe het resultaat hun probleem kan oplossen. En daar zijn ze al heel enthousiast over!

En ook jouw opdrachtgever moet weer aan iemand verantwoording afleggen en heeft dus te maken met anderen. Net zoals ik als opdrachtgever rekening moet houden met de wensen van mijn collega's. Soms kan je als opdrachtgever niet anders dan de conclusie trekken: zonder aanpassingen geen draagvlak. Hij zal jou dat dan ook vragen te doen, terwijl jij wellicht inhoudelijke argumenten hebt die een andere richting op wijzen.

Opdrachtgevers kunnen ook heel verbaasd reageren wanneer projectleiders hen vertellen geen zin te hebben om het project soms meerdere keren ingrijpend te moeten aanpassen. "Maar met deze nieuwe informatie is het toch logisch om het project aan te passen?" Zeggen opdrachtgevers dan. Ze vergeten dat veel mensen (en dus ook projectleiders) behoefte hebben aan stabiliteit. Omdat ze anders geen steek vooruit komen én omdat ze hun teamleden steeds opnieuw moeten motiveren. En opdrachtgevers weten vaak gewoon niet hoeveel werk het achter de schermen kost om een project aan de gang te krijgen en te houden.

Maar de realiteit is dat bij projecten de opdrachtgever uiteindelijk altijd de baas is. (Zie hoofdstuk 6). En dus tot tussentijdse wijzigingen mag besluiten. Het is dan aan jou om de consequenties van zijn besluiten met hem te communiceren.

Wat kan je doen als projectleider bij tussentijdse wijzigingen?

Als het allemaal zo ingewikkeld ligt, wat kan je dan nog doen als projectleider? Er zijn verschillende manieren om deze situatie aan te pakken. Ik noem er hier een aantal:

1 *Aanpassing weigeren*

Sommige projectleiders weigeren eenvoudigweg de aanpassingen door te voeren. Ze beroepen zich op het projectplan waar handtekeningen onder staan. De opdrachtgever is uiteindelijk de baas. Maar als de projectleider op een rustige en respectvolle manier onverzettelijk blijft, krabbelen opdrachtgevers soms terug. Jouw verhaal als projectleider is een stuk sterker wanneer je met aangepaste planningen en budgetten kunnen laten zien hoeveel geld een aanpassing in dit stadium kost. Of dat de aanpassing technisch gezien gewoon niet meer kan.

Bedenk wel dat er ook projectleiders vanwege hun onverzettelijkheid van hun project gehaald worden. Vooral wanneer de opdrachtgever iemand is voor wie het belangrijk is om te winnen. Of om de baas te zijn. Heb je zo'n opdrachtgever? Dan is de hamvraag: "Wil je gelijk hebben of wil je gelukkig zijn?".

2 *Aanpassingen accepteren en leren omgaan met teleurstellingen*

Er zijn ook projectleiders die accepteren dat de opdrachtgever ook maar een mens is. En die inzien dat het voor de opdrachtgever onmogelijk is om aan het begin van het project alles te voorzien en te doordenken. Het is in de ogen van deze projectleiders normaal dat projecten tussentijds worden aangepast. Zeker wanneer het langlopende projecten zijn. Wel geven deze projectleiders duidelijk aan wat de gevolgen van deze wijzigingen in tijd geld zijn. Hiermee leggen ze de consequenties van dergelijke beslissingen duidelijk bij de opdrachtgever neer.

"Wie niet van wijzigingen houdt kan maar beter ander werk zoeken" is bij deze groep projectleiders een veelgehoorde overtuiging. En ook: "je moet weten wanneer je moet buigen". Of je deze houding zelf zonder geestelijke kleerscheuren overleeft hangt vooral af van de vraag hoe goed je kan relativiseren (hoe goot is jouw betrokkenheid) en of je jouw eigen emoties goed doorziet.

3

Project aanpassen, maar voorwaarden bedingen

Een derde groep projectleiders leeft volgens het principe: "never waste a good crisis".¹ Ze voeren de gewenste wijzigingen door, maar onderhandelen tegelijkertijd over voorwaarden. Dan kan je denken aan extra geld of extra tijd voor het project. Of aan zaken die de uitvoering van het project makkelijker maken. Zoals een vast overlegmoment met de hoogste opdrachtgever of een uitbreiding van hun bevoegdheden.

Ervaren projectleiders weten dat een moment van tussentijdse aanpassing altijd een keer langskomt in een ingewikkeld project. Zij hebben hun wensenlijstje vooraf uitgedacht.

Vastleggen van wijzigingen en consequenties

Vergeet nooit om de afgesproken wijzigingen vast te leggen. En om op te schrijven wie het besluit genomen heeft. Bij een opdrachtgever heb ik anderhalf jaar lang mensen getraind op dit punt. Projecten duren daar zo lang dat aan het einde niemand meer wist waarom bepaalde besluiten waren genomen. Mensen hebben een andere baan gevonden, bestuurders zijn na de verkiezingen vertrokken enz.

De oplossing? Aan het einde van iedere projectfase worden de belangrijkste besluiten nu opgeschreven in een 'fasedocument'. Meestal kost het niet meer dan 2 A4-tjes om de belangrijkste ontwikkelingen en besluiten vast te leggen. Samen met medewerkers van de opdrachtgever maakten we daarvoor een eenvoudig model, zodat belangrijke zaken worden vastgelegd.

De projectleiders vonden het in het begin maar overdreven. "Overbodige bureaucratie." Nadat alle afdelingshoofden vertelden dat dit hun idee was, en ook de uitvoering controleerden, ging iedereen toch deze documenten gebruiken.

En wat bleek? Met een beetje "copy paste" en een uurtje doorwerken bleken fasedocumenten redelijk makkelijk te maken. En wat vooral fijn was: opeens stond bijvoorbeeld duidelijk op papier dat de opdrachtgever tot een koerswijziging besloten had. En die zetten er hun handtekening nog onder ook! Dat scheelde de projectleiders een hoop gedoe en tijd. In de training 'Beslis- en projectdocumenten schrijven' leer ik projectleiders hoe je in een halve dag een goed en overtuigend beslisdocument op papier zet.

¹ Verspil nooit een goede crisis! Generaal Eisenhower gebruikte de onverwachte uitbraak van de Duitsers in de Ardennen (1944) om de Duitse reserves uit te putten. De kabinetten Rutte 1 en 2 gebruikten de economische crisis uit 2008 om versneld een aantal lastige hervormingen door te voeren, waaronder de politieke gevoelige inperking van de hypotheekrente-af trek.

“Bij ons is het niet gebruikelijk dat afspraken worden ondertekend”

Het vastleggen van wijzigingen kan met een formeel document. Maar als het gevoelig ligt kan je ze ook gewoon per e-mail bevestigen. Vraag dan wel om een leesbevestiging. Slinkse lieden zouden anders kunnen roepen dat ze jouw mail nooit ontvangen hebben.

Om te voorkomen dat je (te) lang op een reactie zit te wachten, kan je de volgende techniek gebruiken:

“Beste Piet,

Hierbij mail ik je de afspraken die we gisteren gemaakt hebben. Ik weet dat je het op dit moment erg druk hebt. Wanneer je het eens bent met deze afspraken hoef je niet terug te mailen. Als ik binnen 7 werkdagen geen reactie van je heb ontvangen ga ik er vanuit dat je vind dat ik onze afspraken goed heb weergegeven.

*Met vriendelijke groet,
Pjotr”*

Het voordeel van deze aanpak is dat het subtiel is. Door een duidelijke deadline af te spreken én een redelijke termijn te geven maak je dat de ander zich achteraf niet kan verschuilen achter drukte of een volle inbox.

Maar wat nu als jij het project zelf wilt wijzigen?

Maar wat nu als niet de opdrachtgever met wijzigingen komt, maar jij als projectleider zelf een “wijziging” moet melden? En niet zo maar één, maar een overschrijding van de planning of het budget. Hoe pak je dat dan aan? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Een succesvol project:

- heeft een budget dat voldoende hoog is om tegenvallers op te vangen, maar weer niet zo hoog is dat iedereen kritisch wordt op je projectbegroting;
- houdt rekening met btw, rentekosten en de kosten van onvoorziene omstandigheden;
- snapt dat het voor een opdrachtgever vervelend is om een budgetoverschrijding te moeten uitleggen;
- laat bij een dreigende overschrijding eerst zien wat de waarde is van de extra uitgaven vóór dat er extra budget gevraagd wordt
- biedt meerdere suggesties voor een oplossing bij budgetoverschrijding.

5 Vertragingen en budgetoverschrijdingen opvangen zonder kleerscheuren

In dit hoofdstuk vind je:

- wat je moet doen wanneer jij zelf af gaat wijken van planning of budget
- hoe je ervoor zorgt dat de opdrachtgever je blijft vertrouwen

Ik heb het werken als projectleider altijd een groot voorrecht gevonden. Maar er zijn dagen waarop het niet zo plezierig is. Dat zijn bijvoorbeeld de dagen waarop je een overschrijding van de planning of het budget moet melden aan je opdrachtgever. Zoals we in hoofdstuk 4 al zagen hechten opdrachtgevers aan voorspelbaarheid. Want ook voor hen is het vervelend om slecht nieuws aan hun managers te brengen. Hoe ga je om met wijzigingen die niet te vermijden zijn? Dit verkeerd doen is valkuil nummer vijf. En dit goed doen is succesfactor nummer vijf. Daarover gaat dit hoofdstuk.

Twee basisideeën voor de reactie op een afwijking in het project

Als ik bij mijn projectcoaching praat met projectleiders zie ik twee manieren waarop zij omgaan met afwijkingen in het project. De eerste is het politiek correcte antwoord: je meldt de overschrijding aan de opdrachtgever. De tweede wordt minder makkelijk uitgesproken. Maar (na enig doorvragen) blijkt dit vaak een variant op: "Ik moet het probleem zelf oplossen."

Even een korte zijstap. Hier stuiten we op overtuigingen die je als projectleider kunnen helpen of juist hinderen. Overtuigingen zijn gedachten als: "ik moet overschrijdingen zo snel mogelijk melden" of "ik moet problemen zelf kunnen oplossen".

Overtuigingen helpen ons om keuzes te maken in de verwarrende wereld. Een wereld waarin we dagelijks tientallen grote en kleine keuzes moeten maken. Onze basisovertuigingen zijn vaak al oud. We hebben ze (onbewust) meekregen van onze ouders, leraren en andere opvoeders. Vaak kregen we ze mee in de vorm van een terechtwijzing of een zin die ze vaak uitspraken ("Zorg dat je nooit van iemand afhankelijk bent"). Andere overtuigingen zijn conclusies die we zelf hebben getrokken uit een (vervelende) situatie.

Sommige overtuigingen helpen ons. Maar sommige overtuigingen kunnen je in grote problemen brengen.

Werken deze twee basisideeën?

Laten we eerst maar eens kijken naar projectleiders die problemen liever zelf oplossen dan ze te melden aan de opdrachtgever.

Ik sprak hierover met een projectleider. Laten we hem "Frits" noemen.

Frits was als projectleider verantwoordelijk voor een project. Het doel van zijn project was betere informatie geven over zijn organisatie aan de buitenwereld. Het concrete resultaat was het leveren van een nieuwe website.

Het project begon voorspoedig. Het projectteam selecteerde een bedrijf dat de website zou gaan maken. Frits meldde de opdrachtgever dat de nieuwe website op tijd gereed zou zijn.

Na enige maanden bleek dat het bedrijf een nieuwe techniek gebruikte. Daardoor ontstonden er allerlei problemen die niemand goed begreep en daarom niet snel konden worden opgelost. En je voelt het al aankomen: de deadline zou niet worden gehaald. Maar Frits vertelde zichzelf dat de vertraging niet al te groot zou zijn. En besloot om deze tegenvaller niet aan zijn opdrachtgever te melden. Hij hoopte de vertraging later in het project in te lopen.



Na het eerste probleem kwamen er meer tegenvallers. Geen grote, maar wel serieus genoeg om de planning verder op te laten schuiven. De opdrachtgever begon intussen om concrete resultaten te vragen. Frits had nog geen tegenvaller gemeld en begon nu nog harder naar oplossingen te zoeken.

De grote-en-alles-reddende-oplossing kon hij niet vinden. Na nog een paar maanden werd duidelijk dat het project twee keer zo lang zou gaan duren als bij de start was gemeld. Frits kon nu niet anders dan teruggaan naar de opdrachtgever. Die reageerde enorm geïrriteerd. De opdrachtgever moest nu zelf een forse tegenvaller aan haar managers gaan rapporteren.

Maar vooral – zo vertelde ze Frits – was het voor haar in dit stadium onmogelijk om mee te denken over een oplossing. Er bleek extra geld beschikbaar waarmee meer menskracht ingezet had kunnen worden om het probleem op te lossen. Maar nu het project zo ver gevorderd was hielp dat niet meer om de opgelopen vertraging in te lopen.

Te snel tegenvallers melden heeft ook nadelen

Andere projectleiders willen het probleem zo snel mogelijk melden bij hun opdrachtgever. “Hij moet het weten” krijg ik te horen als ik vraag waarom dit nieuws onmiddellijk moet worden overgebracht. Maar waarom dan? “De opdrachtgever is verantwoordelijk. En het is beter dat hij het van mij hoort dan van iemand anders.”

“Maar waarom moet het dan nu gelijk?” vraag ik dan weer. Het blijft even stil. “Dan is het van mijn bordje” is uiteindelijk het antwoord.

Sommige mensen zijn zo bang om iets fout te doen, of om te falen, dat ze een probleem zo snel mogelijk willen delen. Of van hun bord schuiven. Los het maar voor me op, opdrachtgever, dan ben ik het kwijt.!

Maar de meeste opdrachtgevers zitten helemaal niet te wachten op extra problemen: die zijn er al genoeg op de plek waar zij werken. Liever hebben ze direct ook een oplossing. Zo houden ze vertrouwen in degene die dat probleem moet gaan oplossen. Wie een probleem meldt zonder oplossing erbij loopt het risico om van het project afgehaald te worden.

Een alternatieve aanpak

Er is een alternatief dat de voordelen van beide ideeën combineert. Het is belangrijk dat je de opdrachtgever meldt dat er een probleem is. Dat doe je echter pas **nadat** je:

- Hebt onderzocht wat het probleem precies is en hoe groot het is
- Hebt vastgesteld welke maatregelen je zelf kan nemen om:
 - het probleem weer op te lossen,
 - of het effect zo klein mogelijk te maken.
- Welke hulp je nog van buiten nodig hebt om het restant van het probleem op te lossen.

Ben je zelf onzeker? Toets je oplossing dan eerst bij een meer ervaren projectmanager. Zorg er in ieder geval voor dat je je oplossingen met rust en overtuiging presenteert aan je opdrachtgever.

Door eerst zelf het effect in te schatten en maatregelen te verzinnen geef je meerdere positieve boodschappen af:

- 'ik heb de situatie onder controle'
- 'ik neem verantwoordelijkheid voor de situatie'
- 'ik ben een deel van de oplossing'
- 'ik heb alles gedaan wat ik kan om het probleem op te lossen.'

De startvraag: Is er echt een probleem?

Wat de stappen die je moet zetten bij overschrijdingen van je budget of je planning?

Stel: jouw project maakt nieuwe software voor middelbare scholen. Door een wetswijziging moet er onverwacht een nieuwe sluitende registratie voor schooluitval komen. Door deze onvermijdelijke aanpassing zal de software niet op de einddatum van het project gereed zijn. Jouw project gaat uit de planning lopen.

De eerste vraag is of het inbouwen van een extra registratie echt een probleem is. De meest eenvoudige manier om hierachter te komen is door jezelf letterlijk de vraag te stellen: "en wat dan nog?"

Het project loopt hierdoor een maand achter op schema. En wat dan nog?

- "We zijn nog altijd ruim op tijd voor de start van het nieuwe schoolseizoen"
- "De ICT is nog niet gereed op het moment dat wij onze software training gereed hebben"
- "De Eerste Kamer zal de wetswijziging pas na de vakantie behandelen. Die zal daardoor drie maanden vertraging oplopen".

Een overschrijding hoeft dus inhoudelijk lang niet altijd tot problemen te leiden. Wij hebben met z'n allen van een overschrijding iets zwaars gemaakt. In dit soort situaties meld je de overschrijding, maar maak je ook direct duidelijk dat er inhoudelijk geen problemen ontstaan. Om je opdrachtgever gerust te stellen meldt je ook gelijk wat je doet om verdere vertragingen te vermijden.

Wat te doen als overschrijden wel een probleem is?

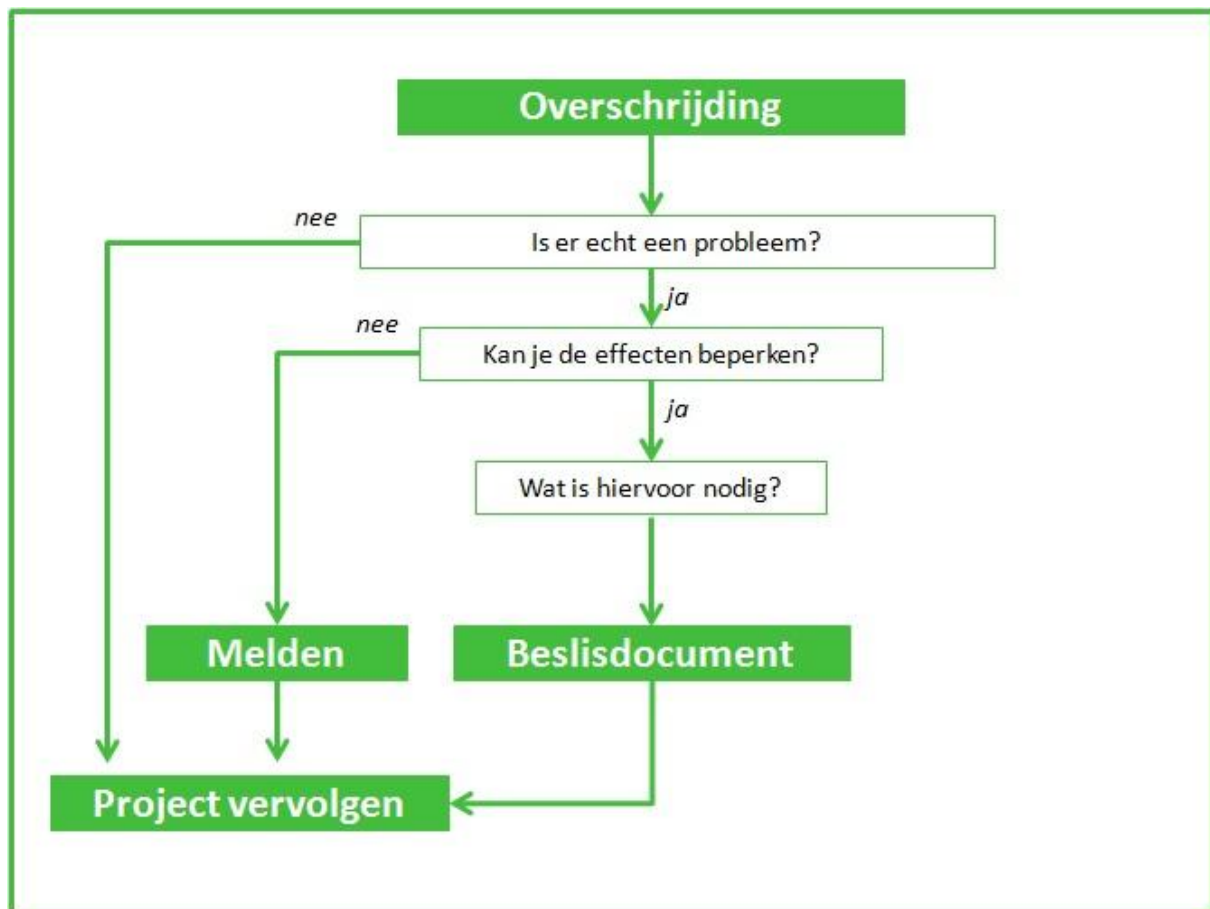
Er zijn ook situaties waarin een overschrijding wel slecht nieuws is:

- De concurrentie brengt het nieuwe model eerder uit dan wij
- We halen de deadline van de Belastingdienst niet
- We zijn te laat klaar om te kunnen voldoen aan de eisen van de nieuwe wetgeving.



In dit soort situaties doorloop je zes stappen:

1. Stel vast wat de gevolgen zijn
2. Kijk wat je zelf vast kan doen om de schade te beperken
3. Stel vast hoeveel restschade er nog overblijft
4. Kijk welke oplossingen er zijn om het probleem op te lossen, hoeveel extra tijd hiervoor nodig is en hoeveel geld dit gaat kosten
5. Schrijf dit hele verhaal op in een kort en overtuigend beslisdocument
6. Leg de verschillende opties voor aan de Opdrachtgever en laat deze een besluit nemen.



De stap om een overtuigend beslisdocument te schrijven is voor veel projectleiders het lastigste onderdeel. In de training 'Snel Overtuigende Beslisdocument Schrijven' oefenen we uitgebreid met het formuleren van je boodschap.

Doel is om documenten te maken waardoor beslissers uitroepen: "Waarom hebben we dit besluit niet al jaren geleden genomen?"

Een succesvol projectmanager:

- meldt overschrijdingen snel aan de opdrachtgever;
- nadat hij de consequenties heeft onderzocht;
- geeft niet alleen een probleem maar ook een oplossing;
- zet zoveel mogelijk compenserende acties zelf al in gang;
- schrijft een overtuigend beslisdocument met oplossingen en een advies;
- geeft de opdrachtgever het vertrouwen dat er een uitweg is zonder gezichtsverlies.

6 Een goede samenwerking met jouw opdrachtgever

In dit hoofdstuk vind je:

- wat maakt dat de samenwerking goed of slecht verloopt
- welke typen opdrachtgevers er zijn en hoe je ze moet benaderen
- wat je zelf kan doen om de samenwerking met je opdrachtgever te verbeteren

Iedere Projectleider hoort een opdrachtgever te hebben. Wie geen opdrachtgever heeft gaat zwemmen. Het is dan onduidelijk wie jou moet helpen bij problemen. Het is onduidelijk wie het resultaat goedkeurt. En wie kan extra tijd of budget toekennen?

De projectleider die geen opdrachtgever heeft, moet er onmiddellijk één gaan zoeken. Daarover gaat het volgende hoofdstuk. In dit hoofdstuk gaat het over de samenwerking met jouw opdrachtgever. Voor veel projectleiders één van de grootste problemen en succesfactor nummer zes.

Als je geen problemen ervaart in de samenwerking met jouw opdrachtgever, of als je tevreden bent over de manier waarop jullie samenwerken, kan je dit hoofdstuk verder overslaan. Maar als er problemen zijn of als je de samenwerking wil verbeteren: lees dan verder.

Wat kan er mis gaan?

De problemen tussen opdrachtgever en projectleider kunnen groot zijn. Projectleiders gebruiken dan woorden als: "We hebben geen klik" of: "de chemie tussen ons is verkeerd." Sommige opdrachtgevers laten de projectleider geen enkele beslissing nemen. Anderen lijken juist weer totaal niet betrokken bij het project. En dan zijn er nog de opdrachtgevers die nooit tijd hebben voor overleg of moeilijke besluiten.

Ik heb projectleiders ontmoet die door de opdrachtgever werden ontslagen als ze geen succes boekten. Terwijl de opdrachtgever zelf niet voldoende middelen of steun leverde. Ik sprak projectleiders die alle lastige besluiten alleen moest nemen omdat de opdrachtgever zijn vingers niet wilde branden. Vervolgens kreeg de projectleider wel kritiek.

Oorzaken

Wanneer ik projectleiders tegenkom die dit soort problemen hebben in de samenwerking met hun opdrachtgever, dan heeft dat vrijwel altijd te maken met één van deze drie redenen:

- 1 De projectleider en de opdrachtgever hebben verschillende verwachtingen van de manier waarop zij samenwerken
- 2 De projectleider communiceert niet op de goede manier met de opdrachtgever
- 3 De projectleider heeft de verkeerde overtuigingen over de rol en het gedrag van de opdrachtgever

Reacties van projectleiders

Ik zie dat de meeste projectleiders reageren met één van de volgende reacties:

- ze gaan vechten
- ze vluchten naar een ander project met een andere opdrachtgever
- ze vermijden het contact met de opdrachtgever zoveel mogelijk
- ze incasseren lamgeslagen alle acties van de opdrachtgever.

Deze methoden zijn in de praktijk niet effectief omdat ze de oorzaak van de samenwerking niet wegnemen. Maar gelukkig zijn er andere manieren.

Werken naar een slimmere oplossing

Ik heb ze zelf in de loop der jaren moeten ontdekken, waarna ik er veel projectleiders mee heb kunnen helpen. Ik heb ze geleerd in situaties waarin ik niet weg kon en wel met de situatie om *moest* gaan.

In dat soort situaties is het van belang om iets te doen aan de oorzaak van de gebrekkige samenwerking. In dit hoofdstuk wil ik je daarom meenemen in de verschillende verwachtingen van projectleiders en opdrachtgevers. Ook geef ik je een korte inleiding op de verschillen in communicatiestijl en kijk ik met je naar enkele belemmerende overtuigingen.

1. Verschillende verwachtingen over de manier van samenwerking

Stel: jij verwacht veel overleg met je opdrachtgever. Maar die heeft juist het idee dat jij de klus prima zelfstandig kan uitvoeren. En stel dat jij dan probeert om iedere twee weken bij te praten over lastige zaken in je project. Hoe zou dat gaan denk je?

Het is belangrijk om al aan het begin van je project duidelijk te krijgen hoe intensief de opdrachtgever bij het project betrokken wil – en kan – zijn.

In onderstaand schema vind je 4 manieren waarop een opdrachtgever en een projectleider kunnen samenwerken. Ze hebben te maken met het antwoord op twee vragen:

- A. Is de opdrachtgever bereid om macht te delen?
- B. Wil de opdrachtgever tijd en aandacht besteden aan het project?

No.	Relatie type	Omschrijving
1	Onzichtbare opdrachtgever	De inhoud en de weg ernaar toe zijn eenvoudig. De klus is al eerder gedaan. De projectleider heeft ervaring en kent de organisatie. De opdrachtgever heeft het idee dat weinig sturing nodig is.
2	Opdrachten gevende opdrachtgever	De opdrachtgever weet heel goed wat er moet gebeuren, maar heeft zelf geen tijd. Het liefst zou hij de klus zelf hebben uitgevoerd.
3	Nadruk op 'eigen verantwoordelijkheid'	De opdrachtgever weet in hoofdlijnen wat hij wil hebben. Zelf mist hij kennis of tijd. De opdrachtgever accepteert daarom dat de projectleider keuzes maakt. Hij vertrouwt erop dat het resultaat goed is en accepteert het risico dat het project het best <i>haalbare</i> resultaat oplevert.
4	De sparringpartner	De inhoud en de weg ernaar toe zijn ingewikkeld. De opdrachtgever en de projectleider werken intensief samen om het resultaat voor elkaar te krijgen. Dit type relatie is noodzakelijk wanneer je bijzondere resultaten wil bereiken.

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze samenwerkingsrelaties? We nemen ze per type relatie door:

De onzichtbare opdrachtgever:

In dit model is jouw project bijzaak voor de opdrachtgever. Hij of zij heeft de opdracht bijvoorbeeld ook weer in handen geduwd gekregen. Door een collega. Of hoger management. De opdrachtgever heeft niet het idee dat het resultaat hem veel gaat opleveren. Maar de klus is niet te vermijden. De betrokkenheid van de opdrachtgever is dus laag.

Verwacht hier niet teveel van je opdrachtgever. Als je de samenwerking niet kan verbeteren moet je de klus zo snel mogelijk en met zo min mogelijk risico afronden. Streef geen ambitieuze doelen na: de opdrachtgever gaat je niet helpen. Doe je ding goed en ga door naar het volgende project.

De opdrachten gevende opdrachtgever

De opdrachtgever besluit het project uit te besteden, maar houdt de hoofdlijnen wel zelf in handen. De opdrachtgever kan de klus niet loslaten uit angst, betrokkenheid of deskundigheid. Verder brengt het uitbesteden van de klus ook voor hem risico's met zich mee. Een andere mogelijkheid: misschien weet hij zelf al lang wat de uitkomst van het onderzoek zal zijn, maar is het politiek handiger om het door iemand anders uit te laten voeren. Zo'n politieke omgeving maakt dat je opdrachtgever sterk zal gaan sturen op jouw resultaat.

Eigenlijk heeft de opdrachtgever de projectleider als intelligente tassendrager ingehuurd. Prima wanneer je als projectleider net komt kijken. Maar frustrerend als je als projectleider meer ambitie hebt. In deze situatie is de betrokkenheid van de opdrachtgever groot. De projectleider heeft nauwelijks macht. Als projectleider is het dan ook zaak om niet dwars tegen de opdrachtgever in te gaan. Het heeft geen zin. Het belang voor jouw opdrachtgever is vaak gewoon te groot.

Door het geven van informatie en het stellen van de goede vragen kan je de opdrachtgever soms wel op andere gedachten brengen. Dit is een subtielere methode die minder bedreigend is.

De opdrachtgever die hecht aan de 'eigen verantwoordelijkheid' van de projectleider

Dit model wordt vaak als voorbeeld gebruikt bij gesprekken over de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het veel gebruikte voorbeeld is dat van het inhuren van een aannemer. Je zet een opdracht in de markt, je selecteert de juiste uitvoerder die gaat vervolgens aan het werk en doet zijn ding.

Mocht je onderweg besluiten dat het project niet helemaal naar wens verloopt, dan stuur je bij. Verder is het contact beperkt. De uitvoerder is in hoge mate zelfstandig. Het verschil met de situatie bij de onzichtbare opdrachtgever is dat de projectleider hier wel zelfstandig beslissingen mag – en kan – nemen.

De opdrachtgever als 'Sparringpartner'

Respect voor de beide rollen hoort bij deze vorm van samenwerking. Hierbij wil de opdrachtgever een partner zijn voor zijn projectleider. Hij begrijpt dat opdrachtgever en projectleider elkaar nodig hebben voor het bereiken van een goed resultaat. Deze relatie heeft de grootste toegevoegde waarde in situaties waarin de inhoud en/of de stappen om het resultaat te bereiken ingewikkeld zijn. De opdrachtgever en de opdrachtnemer gebruiken elkaar hierbij dan als sparringpartner en ontdekken al puzzelend samen de beste aanpak voor het project.

Besprek vooraf de samenwerkingsrelatie

Er bestaat dus niet zoiets als de *beste* samenwerkingsrelatie. Welke vorm voor jouw project geschikt is hangt af van het antwoord op vragen als:

- Is het project moeilijk of makkelijk?
- Hoe groot zijn de risico's?
- Welke rol wil jij als projectleider?
- Wat wil je opdrachtgever?

Bij een eenvoudig project dat in jouw organisatie al vier keer eerder is uitgevoerd kan een heel andere samenwerkingsrelatie passen dan bij een eenvoudig, maar gevoelig project dat jouw opdrachtgever zijn baan kan kosten.

Hoe heb jij invloed op de samenwerkingsrelatie?

Gelukkig kan je invloed uitoefenen op de manier waarop de opdrachtgever en jij samenwerken:

1. Bedenk hoe jij en de opdrachtgever nú samenwerken
2. Bedenk welke samenwerkingsrelatie je zou willen hebben
3. Bedenk welk voordeel de opdrachtgever heeft van deze en van andere samenwerkingsrelaties
4. Bespreek dit met je opdrachtgever.

2. De goede communicatiestijl kiezen

Wanneer je met je opdrachtgever in gesprek gaat is het verstandig om te communiceren op een manier die hij begrijpt. Wij mensen zijn op het eerste gezicht allemaal heel verschillend. Maar onder de oppervlakte lijken we toch weer erg op elkaar. Zo communiceren we allemaal volgens slechts vier verschillende stijlen. In het kader licht ik ze verder toe.

Het is zaak om de stijl van je opdrachtgever te kennen en hierop in te spelen. Heb je wel eens in Frankrijk bij een bakker geprobeerd om in het Zweeds een brood te bestellen? Je kan beter overschakelen naar het Frans. Dan bereik je meer resultaat.

Het werkt op dezelfde manier wanneer we met anderen communiceren. Communiceer met de ander in zijn/haar communicatiestijl en je zal veel meer resultaat boeken.

Als je het idee hebt dat jij en je opdrachtgever vaak langs elkaar heen praten kan je onderzoeken of je wel de goede communicatiestijl gebruikt. Hoe doe je dat?

- a. Breng de communicatiestijl van jouw opdrachtgever in kaart
- b. Kijk of jouw natuurlijke communicatiestijl dezelfde is
- c. Als jullie stijlen niet dezelfde zijn: pas dan je eigen stijl aan

Ben je zelf een directeur of inspirator? Vertraag bij analisten en mensenmensen je tempo. Ben je een mensenmens of analist? Ga bij de andere types sneller en actiever spreken.

In de gevorderdentraining voor projectleiders gaan we in op de technieken die je bij de verschillende stijlen het beste kunt gebruiken. Wat doe je wel? En wat vooral niet?

Daarvoor zal je ook je eigen stijl moeten ontdekken. En er in de training uitgebreid mee moeten oefenen om effectief te kunnen zijn.

Hoe herken ik de stijl van mijn gesprekspartner?

Directeur	• dominant en bepalend • heeft veel energie in bewegen en spreken • wil winnen of de beste zijn • houdt niet van details en inefficiëntie • is minder goed in herhaling en routine • gaat onder druk meer controle uitoefenen
Analist	• is altijd op zoek naar gegevens om het zeker te weten • willen systematisch werken • is rustiger in bewegen en spreken • houdt niet van fouten maken • is minder goed in het nemen van besluiten • gaat onder druk nog meer zekerheid zoeken en informatie verzamelen
Mensenmens	• wil aandacht, helpen en aardig zijn: zoekt vrienden • is rustiger in bewegen en spreken • spreekt over gevoelens en emoties • houdt niet van verandering • voelt zich onprettig bij kille omgangsvormen • trekt zich onder druk terug
Inspirator	• op zoek naar nieuwe ideeën, energie en vooral applaus • gangmaker • heeft veel energie in bewegen en spreken • spreekt over gevoelens en emoties • is minder goed in dingen afmaken • gaat onder druk ideeën verkopen

Wat moet ik doen wanneer de ander de volgende stijl heeft?

Directeur	• toon welke resultaten de opdrachtgever krijgt • vertel dat hij/zij degene is die de koers bepaalt (leg een keuze voor, zelfs als er maar weinig te kiezen valt) • praat niet teveel over details
Analist	• werk volgens een stappenplan dat je eerst hebt besproken • geef veel details, feiten en informatie • zet een analist nooit onder tijdsdruk • zeg nooit dat de analist een fout heeft gemaakt
Mensenmens	• benadruk hoe belangrijk een goede relatie tussen jullie beiden voor jou is • spreek rustig; ga niet te snel • leg uit waarom je verandering wil • stel voor dat je er beiden over nadenkt en dat je met een paar dagen het gesprek met elkaar voortzet
Inspirator	• geef nieuwe ideeën, energie en vooral applaus • vergroot enthousiasme met nieuwe inzichten/mogelijkheden • benadruk de kans op applaus en waardering.

Moet ik mezelf helemaal veranderen?

"Moet ik dan mezelf veranderen?" is de vraag die ik vaak krijg als het gaat over de communicatiestijlen. Het antwoord is: 'nee'. Je hoeft jezelf niet te veranderen, maar je gebruikt gewoon een techniek. Een techniek die er voor zorgt dat de opdrachtgever je kan verstaan. Net zoals je voor een spijker een hamer pakt. En voor een schroef een schroevendraaier. Je wordt niet iemand anders wanneer je ander gereedschap pakt.

En eigenlijk doen we dit ons hele leven al. Je weet op welke manier je iets aan je ouders moet vragen om je zin te krijgen, omdat je weet welke taal hen raakt. Nu doe je hetzelfde – alleen in een professionele omgeving.

Aan flexibiliteit herken je een professional

“Maar waarom moet ik me altijd aanpassen?” Ik herken de frustratie die dit kan oproepen als je druk bezig bent je resultaat te behalen. Het antwoord is simpel: omdat jij de projectleider bent en de opdrachtgever de opdrachtgever. Hij heeft de macht.

Aan flexibiliteit herken je de professional. De projectleider neemt zijpaden en maakt omwegen. Maar verliest nooit het einddoel uit het oog. Als het niet linksom kan, dan maar rechtsom. Maar komen zal je er. Je haalt je plezier uit het gegeven dat je een slimme oplossing voor je probleem hebt verzonnen.

Als jij denkt dat je het beter kan moet je zelf opdrachtgever worden. De kans is trouwens groot dat je dan ontdekt dat je na verloop van tijd precies hetzelfde doet. Veel opdrachtgevers zitten zelf ook weer in de klem. Iedereen heeft bazen. De belastingdienst, de wijkagent of de bank.

3. Effectieve overtuigingen over de rol van de opdrachtgever

Het best bewaarde geheim van onze tijd is dat onze overtuigingen bepalen wat we doen. Onze gedachten bepalen onze emoties en daarmee onze acties. En niet andersom. Een voorbeeld:

Twee huizen naast elkaar delen een grote tuin. Het wordt herfst en de tuin ligt vol met bladeren. De ene man raapt al zijn moed bij elkaar. Zuchtend, zwetend en puffend volbrengt hij de taak. Eigenlijk is het te warm voor dit werk. Moe en uitgeteld ligt hij 's avonds op de bank. Klagend over de last die de bomen ieder jaar met zich mee brengen.

Zijn buurman heeft de hele week binnen gewerkt. Hij verheugt zich op een middag buiten. Bovendien hoeft hij dan niet op de bank bij de visite van zijn vrouw te zitten. Fluitend harkt hij die middag de bladeren bij elkaar. Het weer is goed. Omdat het zo snel gaat heeft hij ook nog tijd om alle uitgebloeide bloemperken te snoeien. 's Avonds valt hij met een goed gevoel in slaap: de tuin is klaar voor de winter.

Zelfde tuin. Zelfde bladeren, maar een wereld van verschil.

Iedereen heeft ideeën/overtuigingen over hoe de wereld is. Of over hoe die zou moeten zijn. We hebben ruwweg twee soorten overtuigingen:

1. Overtuigingen die ons helpen om te bereiken wat we willen
2. Overtuigingen die ons (hoe goed bedoeld ook) belemmeren.

Denk aan het kind dat op de rand van het zwembad staat en 7 meter onder water moet zwemmen om een diploma te halen. Wat als het kind dan tegen zichzelf zegt: "Dit kan ik niet. Dit is veel te ver"? De kans dat hij makkelijk de gevraagde afstand overbrugt is heel klein. Die kans wordt veel groter wanneer het kind denkt: "Ik kan nog veel verder als het moet!".



Wist je dat meisjes bij wiskundetesten veel slechter scoren als je ze eerst vertelt dat ze niet goed zijn in wiskunde? En dat kinderen van wie *de leraar* denkt dat ze slecht zijn lager scoren dan andere kinderen?

Op diezelfde manier hebben we als projectleiders ook overtuigingen die ons helpen ("Er is altijd een oplossing, als je maar lang genoeg zoekt") en overtuigingen die ons afhouden van succes.

Veel voorkomende belemmerende overtuigingen over opdrachtgevers

"De opdrachtgever moet maar aangeven wat hij wil"

Laten we eens kijken of deze overtuiging klopt. Weet elke opdrachtgever wat hij wil? Sommige wel, maar andere niet. Menig opdrachtgever huurt juist een projectleider in om duidelijk te krijgen hoe een bepaald probleem moet worden opgelost. Veel mensen weten pas wat ze willen als ze zien wat er mogelijk is.

Deze overtuiging werkt dus niet altijd.

Niet elke opdrachtgever weet wat hij wil. De projectleider die van zijn opdrachtgever verwacht dat hij zelf zijn wensen moeten aangeven raakt uiteindelijk gefrustreerd. Welke overtuiging helpt je wel verder? Bijvoorbeeld: *"Mijn taak is om de opdrachtgever te helpen om duidelijk te krijgen wat hij wil"*. Je wordt dan een adviseur. Zo beleef je juist plezier als jouw opdrachtgever geen duidelijk beeld of voorkeur heeft: dan kan je jouw opdrachtgever helpen.

"De opdrachtgever moet meer tijd of geld geven"

Zodra het project niet meer in de oorspronkelijke planning of begroting pas denken veel projectleiders: "Nu moet de opdrachtgever me meer tijd of geld geven".

Ook dit is een remmende overtuiging want in veel gevallen gaat de opdrachtgever hier niet in mee:

- De opdrachtgever heeft niet altijd meer geld
- De opdrachtgever moet zich zelf ook houden aan een harde deadline die hem weer wordt opgelegd door anderen
- De opdrachtgever wil je opvoeden ("het moet toch makkelijk sneller kunnen")
- De opdrachtgever wil je straffen voor je overschrijding.

Andere overtuigingen helpen daarom beter. Bijvoorbeeld: *"Ik zoek een creatieve oplossing om te voorkomen dat extra tijd en geld nodig zijn"*. Of: *"Als ik meer tijd of geld nodig heb zoek ik eerst waar de extra ruimte vandaan moet komen"* en *"Wie lang genoeg zoekt vindt altijd een oplossing."*

Zo creëer je als projectleider de oplossing in plaats van het probleem. En veel opdrachtgevers zijn eerder geneigd om een oplossingsgerichte projectleider te helpen dan een projectleider die alleen "problemen dumpt".

Concentreer op wat je wel kan doen en niet op de beperkingen

Een cursist vroeg me ooit: "je praat steeds over het veranderen van je eigen overtuigingen. Vind je het gedrag van opdrachtgevers dan altijd okay?".

Nee, maar feit is dat we de persoon van de opdrachtgever niet kunnen veranderen. Als dat wel zo was dan las je dit hoofdstuk niet. De opdrachtgever levert het geld. Hij formuleert de opdracht. En hij is de baas. Zo eenvoudig is dat.

Maar dat wil niet zeggen dat je niets kan doen:

- Ga in gesprek met de opdrachtgever en geef aan waarom het project last hebt van de gebrekkige samenwerking
- Benoem heel concreet wat je praktisch nodig hebt om je resultaat te kunnen behalen (in geld, tijd, ruimte, bevoegdheden, betrokkenheid, steun of gedrag)
- Als je dan nog niet gekregen hebt wat je nodig hebt: kies dan. Kies of je het op een andere manier zelf gaat regelen of dat je de opdracht teruggeeft.

Op zo'n gesprek kan je je voorbereiden. Het is extreem belangrijk om de goede communicatiestijl te kiezen. Je kan zo'n gesprek oefenen. Je kan zorgen dat je een antwoord klaar hebt op de meest voorkomende reacties die horen bij de communicatiestijl van je opdrachtgever. Kortom: als je je 'tools' goed gebruikt kun je veel doen om overtuigend te zijn.

Projectcoaching is een goede manier om dit soort dilemma's te bespreken en concrete oplossingen te proberen. Zoek een verstandige gesprekspartner. Wat je ook gaat doen; doe in ieder geval alles om de situatie te verbeteren.

Een succesvol projectleider:

- bouwt een 'relatie' op met de opdrachtgever
- wacht hiermee niet tot de eerste problemen zich aandienen
- maakt bij de start van het project afspraken over de manier, de momenten en hoe intensief de opdrachtgever bij het project betrokken wordt
- verzint manieren om de ongeïnteresseerde opdrachtgever te betrekken
- verzint manieren om de bemoeizuchtige opdrachtgever op afstand te krijgen
- hanteert de communicatiestijl die past bij de stijl van de opdrachtgever
- heeft overtuigingen die helpen om resultaat te boeken.

7 Zoek en vind de échte opdrachtgever

In dit hoofdstuk vind je:

- of de persoon die opdrachtgever heet jou ook echt kan helpen
- de drie kenmerken waaraan je een echte opdrachtgever herkent
- hoe je de echte opdrachtgever kan vinden
- hoe je de echte opdrachtgever kan benaderen

Jouw project heeft een opdrachtgever. In naam. Maar in de praktijk heeft de opdrachtgever nauwelijks tijd voor je. Hij heeft weinig interesse voor de inhoud. En besluiten nemen? Daar doet deze opdrachtgever niet aan. De vraag is of je dan wel bij de echte opdrachtgever aan tafel zit. Valkuil nummer zeven.

Hoe herken je de echte opdrachtgever?

"Wie is jouw opdrachtgever?", vraag ik aan de projectleider.

"De opdrachtgever is natuurlijk degene die mij de opdracht voor dit project gegeven heeft."

Hij kijkt me aan alsof ik een héle domme vraag stel.

"Maar weet je wat de drie zaken zijn waaraan je een *echte* opdrachtgever herkent?", probeer ik opnieuw.

"Eh, nou ... eh ... het is toch gewoon degene aan wie je moet rapporteren?"

Hij kijkt me nu wat vragend - en intussen wat onzeker - aan.

Maar dat was niet wat ik bedoelde.

"Een echte opdrachtgever herken je aan drie dingen", zei mijn voorbeeld Rudy Kor altijd, "hij heeft de 3 M's".

"De wat?"

"De drie M's: **Macht**, **Middelen** en **Motivatie**".

Je hebt de echte opdrachtgever nodig om problemen op te kunnen lossen.



Macht

De *echte* opdrachtgever is degene die de macht heeft om een knoop door te hakken. Om lastige besluiten te nemen. Om het project groter of kleiner te maken. Om de planning langer of korter te laten duren. Om bepaalde leden aan het projectteam toe te voegen. Of om die er juist uit te halen.

Dit zijn vaak leidinggevenden, bestuurders of mensen met een dikke portemonnee en een stevige positie. Dit zijn zelden tot nooit commissies, stuurgroepen of gemeenteraden. Het zijn individuele personen van vlees en bloed die een besluit mogen én durven nemen.

Dat kan ook een gedelegeerd opdrachtgever zijn. Dat is iemand die door een grotere groep wordt aangewezen om de dagelijkse gang van zaken met de projectleider te bespreken.

Middelen

De echte opdrachtgever heeft ook de middelen om het project aan te sturen. De echte opdrachtgever is degene die kan besluiten extra menskracht in te zetten. Of om bepaalde informatie beschikbaar te stellen. De echte opdrachtgever kan besluiten om extra budget te geven of je budget juist kleiner te maken.

Motivatie

De echte opdrachtgever wil het resultaat van jouw project echt hebben. Bijvoorbeeld omdat hij het resultaat nodig heeft om meer geld te verdienen. Of om de werkdruk te verlagen. Of interne of externe PR te organiseren.

Wat de reden ook is: de echte opdrachtgever heeft er ontzettend veel belang bij om het project succesvol te laten afronden. Zoveel belang dat hij bijvoorbeeld gaat lobbyen voor extra mensen in het projectteam. Of er een stevige discussie in het managementteam voor over heeft. Of er een extra bezoek aan de bank voor brengt. De *echte* opdrachtgever ligt wakker van het project.

Is jouw opdrachtgever de echte opdrachtgever?

Er zijn ideale opdrachtgevers. Ze bestaan echt. Ze scoren 100% op de drie criteria. Ze trekken zonder aarzeling hun portemonnee. Poeieren iedereen af die het project probeert te verstoren. En maandelijks staat hij jouw projectteam toe te juichen.

Er zijn echter nog veel meer opdrachtgevers die niet op alle 3 gebieden 100% kunnen of willen helpen. Zeker in grote organisaties heeft alleen de topman zoveel macht en invloed dat hij dit soort besluiten zonder ruggespraak kan nemen. Maar je kan niet van hem verwachten dat hij zich met alle grote en kleine projecten in de organisatie bemoeit.

In de praktijk moeten de meeste van onze opdrachtgevers dus met anderen praten en onderhandelen om ruimte en middelen voor hun project te krijgen. Het is vooral belangrijk dat ze bereid zijn om hier hun best voor te doen. Zo iemand noem ik de "aangewezen" opdrachtgever.

Een succesvol project heeft scherp wie de *echte* opdrachtgever is

Is dat niet het geval, dan wordt het voor jou als projectleider lastiger om je project succesvol te laten verlopen. Mist jouw opdrachtgever bijvoorbeeld de middelen, dan zullen jullie samen op bezoek moeten gaan bij de persoon die wel middelen (tijd, geld, menskracht, informatie etc.) heeft.

Beantwoord de volgende vragen maar eens om uit te vinden wie jouw echte opdrachtgever is.

Wie is de eerste persoon boven de aangewezen opdrachtgever die:

- zonder toestemming van anderen het resultaat van het project kan veranderen?
- zelf kan besluiten om het budget van jouw project te vergroten of te verkleinen?
- zelf kan besluiten dat het project 3 maanden later klaar mag zijn?
- er buikpijn van krijgt wanneer jouw project mislukt?

Ik kan niet vaak genoeg zeggen dat er maar weinig opdrachtgevers zijn die alles in hun eentje mogen bepalen. Vooral in grote organisaties moeten ook de mensen met veel invloed eerst met anderen overleggen voordat ze een besluit kunnen nemen. Maar ze hebben vaak wel de invloed en de kracht (of: macht?) om uiteindelijk een 'ja' te krijgen.

Wat doe je om de echte opdrachtgever te kunnen benaderen?

Wanneer je merkt dat de aangewezen opdrachtgever niet de echte opdrachtgever is, moet je (het liefst samen) op zoek naar de echte opdrachtgever.

Waarom samen? Wanneer je achter de rug van de aangewezen opdrachtgever om gaat werken roep je alleen maar wantrouwen en weerstand op. Je maakt je leven zo niet makkelijker. Je moet er voor zorgen dat de aangewezen opdrachtgever zelf die conclusie trekt door hem in te laten zien dat de 3 M's nodig zijn om het project succesvol uit te kunnen voeren.

Stel je aangewezen opdrachtgever de volgende vragen (en wel in deze volgorde):

1. Als dit project slaagt, heb jij daar voordeel van?
2. Wie kan er besluiten ons te geven wat nodig hebben?
[vul in: extra menskracht te krijgen, de planning te mogen aanpassen, extra budget te krijgen etc.]
3. Hoe kunnen we hem/haar het beste benaderen?
4. Zal ik een afspraak voor ons drieën inplannen?

Het benaderen van de echte opdrachtgever is vaak niet zo moeilijk. Laat je niet afschrikken door een secretaresse of omdat je eerste e-mail niet beantwoord wordt. Loop 's ochtends vroeg of juist aan het einde van de dag langs bij de opdrachtgever. Ga naar een borrel of bijeenkomst toe waar jouw opdrachtgever ook naartoe gaat. En spreek hem gewoon aan.

Zorg er wel voor dat je jouw boodschap:

- in 30 seconden kan overbrengen
- de *echte* opdrachtgever motiveert om jou te woord te staan
- laat zien dat je zelf al oplossingen hebt uitgewerkt
- duidelijk maakt dat je de aangewezen opdrachtgever niet passeert.

Wat doe je als je de echte opdrachtgever gevonden hebt?

Er zijn een paar dingen die je als projectleider moet doen:

- Opnieuw duidelijk maken waarom het succes van jouw project voor de echte opdrachtgever belangrijk is.
Met een nieuwe opdrachtgever moet je opnieuw beginnen met wat?
- Aangeven welk besluit of actie je verlangt of nodig hebt voor jouw project
Beschrijf kort Oorzaak, Gevolgen en de mogelijke Oplossingen (OGO)
- Bespreek op welk moment of in welke situaties je opnieuw met de echte opdrachtgever om tafel zal zitten.

Een succesvol projectleider:

- weet wie de echte opdrachtgever is (die heeft de 3 M's) en handelt daarnaar;
- bezoekt samen met de aangewezen opdrachtgever de echte opdrachtgever
- speelt in op de persoonlijke interesses van de opdrachtgever.

8 Een soepel lopend projectteam

In dit hoofdstuk vind je:

- hoe een groep zich vormt tot een team
- welke dingen je moet doen om een team goed te laten functioneren
- hoe je conflicten in je team op kan lossen

Niemand is in z'n eentje succesvol. Een goed functioneren projectteam kan het verschil maken tussen falen of slagen. Succesfactor nummer acht.

Mocht je ooit de neiging krijgen om in je eigen verhaal te gaan geloven, denk dan aan het volgende verhaal van de Dalai Lama:

"Gebruik je wel eens een eenvoudig potlood om te schrijven? Denk je eens in hoeveel mensen er nodig zijn om te zorgen dat het potlood wordt gemaakt, vervoerd en verkocht? Het begint bij de bosopzichters en de houtvesters die de bomen verzorgen en kappen. Dan de chauffeurs die bomen naar de zaagfabriek rijden en de operators van de zaagfabriek. Daarna de chauffeurs die gezaagd hout naar de potlodenfabriek rijden, de mensen die grafiet winnen of produceren etc. Zonder hulp van al deze mensen kan jij niet eens een potlood optillen.

Alleen zeer kleine projecten doe je alleen. Bij grotere projecten werk je al snel samen met anderen. Als projectleider verzamel je dus een projectteam om je heen. Dat helpt jou om het resultaat te maken dat je voor ogen hebt.

Het ideale projectteam

In de ideale wereld kom je bij elkaar en ben je allemaal even enthousiast over het project. Je hebt een echte opdrachtgever die behept is met de 3 M's. Binnen jouw organisatie is er niets leukers en niets is belangrijker dan jouw project. Jullie verdelen de taken en gaan enthousiast aan het werk. Binnen enkele dagen heeft iedereen zijn werk gedaan. De uitkomsten blijken wonderwel op elkaar te passen, ieders talent is goed ingezet. En als er al een probleem is, dan heeft iedereen hetzelfde idee om het op te lossen. Juichend vallen jullie elkaar in de armen wanneer na korte tijd het eindresultaat gereed is en de opdrachtgever tevreden is met het eindresultaat

Je hebt verschillende technieken nodig om je projectteam te leiden

In de praktijk gaat het dus soms net even anders. Het is aan te raden om de volgende technieken in te zetten om met je team succesvol de eindstreep te halen:

- 1 *Zorg dat de groep een team wordt*
- 2 *Geef duidelijkheid over de taken en de taakverdeling*
- 3 *Bewaak de uitvoering van die taken*
- 4 *Spreek teamleden er (respectvol) op aan wanneer zij hun taken niet doen*
- 5 *Houd teamleden gemotiveerd bij tegenslag*
- 6 *Los onderlinge meningsverschillen op*
- 7 *Vervang teamleden die de sfeer verstoren*

1. Zorgen dat de mensen waarmee je werkt een team worden

De Amerikaan Tuckman heeft onderzoek gedaan naar de 5 fasen waar groepen doorheen gaan. Je vindt deze 5 fasen uitgewerkt in het kader.

Het idee van Tuckman is dat je als projecttleider per fase andere interventies moet doen om het team op het goede spoor te krijgen.

Net als bij andere modellen moet je het model van Tuckman met een beetje afstand bekijken. In de praktijk volgen de fasen elkaar niet altijd netjes op. En soms schieten teams heen en weer tussen de fasen. Het geeft je echter voldoende houvast om te begrijpen wat er met je team gebeurt. In de gevorderdentraining gaan we dieper in op de taken van de projectleider per fase van de teamontwikkeling.

De vijf fasen in teamontwikkeling van Tuckman:

- I. **'Forming'** : Aan het begin van het project kennen de leden van het projectteam elkaar nog niet (goed). De projectleider is belangrijk in deze fase. Omdat alles nog onzeker is kijkt iedereen naar degene die de leiding heeft.

Zet als projectleider duidelijk de taken en de interne procedures neer. Wie doet wat? Wie mag meepraten? En wanneer? Wie besluit?

- II. **'Storming'**: Na de eerste wittebroodsweken komen de verschillen tussen de teamleden aan de oppervlakte. Er wordt getwist over de inhoud, de manier om het project uit te voeren en de interne procedures. Sommigen willen stoppen met praten en aan de slag. Anderen willen eerst duidelijkheid.

Het is de taak van de projectleider om uit deze fase te komen door beslissingen te nemen en helderheid te geven. Wanneer het team er in slaagt om uit de negatieve sfeer te komen stapt het team naar fase III. Dit is de lastigste fase voor de projectleider. Alleen opdrachten geven lost niet alle problemen op. Welke interventies kan je plegen om de teamleden zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor het groepsgevoel en -resultaat?

- III. **'Norming'**: het projectteam spreekt intern regels af. Wat accepteren we van elkaar en wat niet? Het onderlinge gedrag wordt voorspelbaar. De leden kunnen hierdoor gaan samenwerken. Ze begrijpen bovendien dat ze elkaar nodig hebben om het resultaat te halen. Niet alle verschillen blijken echter overbrugbaar: soms moet je teamleden laten gaan.

- IV. **'Performing'**: Nu pas vormt het team zich echt en kan het gaan presteren. Mensen waarderen elkaar en werken met elkaar aan het gezamenlijke projectresultaat.

- V. **'Adjourning'**: wie lang met elkaar op een leuke manier samenwerkt, kan moeite hebben met het afscheid. Rond het project af met een slotbijeenkomst of ander ritueel.

2. Duidelijkheid geven over de taken en de taakverdeling

Mensen houden van duidelijkheid. In mijn rol als projectleider, manager en opdrachtgever heb ik gemerkt dat er voor medewerkers niets zo frustrerend is als onduidelijkheid over wat ze moeten doen. En met stip op twee: geef duidelijkheid over 'hoe' ze hun mijn taak moeten uitvoeren om een positieve beoordeling krijgen.

Daar moet jij als projectleider dus voor zorgen. Ik was ooit vrijwilliger bij een training en kreeg daar onder andere als taak om iedere dag voor schone was te zorgen. Ik kreeg mijn taak (die toch behoorlijk eenvoudig was) in drie regels uitgetypt op een A4-tje. Dat vond ik toen overdreven. Maar achteraf moet ik toegeven dat ik precies wist wat er van me verwacht werd. En het hele team draaide als een soepele machine.

Een variant is dat je de teamleden zelf laat kiezen. Om een routineproject uitdagend te maken kan je ieder van hen ook vragen een eigen ontwikkelopdracht te formuleren.

3. De uitvoering van deze taken bewaken

De logische vervolgstap is dat je als projectleider moet controleren of iedereen zijn taak ook echt uitvoert. Alleen in de ideale wereld heeft niemand enige vorm van aanmoediging nodig.

Iedereen heeft het druk. Teamleden moeten schipperen tussen verschillende chefs of collega's. Sommige taken vinden mensen lastig. Of ze vinden ze saai en weinig uitdagend. Wat de reden ook is: belangrijke taken voor jouw project worden dan niet gedaan. Dat is funest voor de realisatie van je project. Deze medewerkers moet je aanspreken en duidelijk maken wat van hen verwacht wordt en hoe ze dat kunnen doen.

4. Teamleden aanspreken wanneer zij hun werk niet (goed) doen

Wanneer één van de medewerkers zich niet aan de afspraken houdt moet je hem hier zo snel mogelijk op aanspreken. Laat het niet lopen. Wanneer de afwijking nog klein is, kan je correctie ook klein blijven. Wanneer de problemen groter worden zijn de gesprekken – en de oplossingen – direct een stuk lastiger.

Ook bij het aanspreken van je teamleden helpt het als je rekening houdt met de persoonlijke communicatiestijlen die je eerder in hoofdstuk 6 hebt gezien:

Directeur	Bij projectleden met deze stijl geef je een duidelijk opdracht. Zeg welke resultaten je van hen verwacht. Geef hen vervolgens de ruimte om zich te verbeteren: laat hen zelf een verbeterplan maken. Spreek vertrouwen uit en maak een vervolgafpraak.
Analist	Is het teamlid een analist dan moet je zeer precies aangeven wat je van hem verwacht. Wees duidelijk over de inhoud, maar ook over de stappen die gezet moeten worden. Geef een duidelijke deadline en maak een vervolgafpraak. Houd er rekening mee dat je je aanwijzingen dan nog een keer moet herhalen.
Mensenmens	Bij deze communicatiestijl moet je het teamlid uitleggen dat je feedback niet persoonlijk is, maar dat het om de zaak gaat. Zeg dingen als: "je kan je vast wel voorstellen hoe vervelend dit is voor [.....]". Een goede relatie met anderen is bij deze stijl immers het meest belangrijk. En leg uit dat dit iets voor jullie samen is: "We willen toch allebei [.....] te vriend houden?"
Inspirator	Bij deze stijl moet je heel concreet worden. Geen kreten en begrippen, maar to the point. Wat moet hij anders doen? Laat de inspirator vervolgens herhalen wat je net hebt gezegd. Benadruk dat je hem of haar nodig hebt omdat jullie reputatie op het spel staat.

5. De teamleden gemotiveerd houden wanneer het tegenzit

Ieder team heeft altijd te maken met terugval van motivatie. Wees dus niet verbaasd of teleurgesteld. Het hoort er gewoon bij. Er zijn verschillende technieken om de motivatie weer terug te krijgen. Gebruik ze niet allemaal tegelijk – je kan ze vaker nodig hebben:

- Benoem en erken de gevoelens van de teamleden
- Plaats de tijdelijke tegenslag in perspectief:
"Dit gaat altijd zo – na een vlotte start zijn er altijd perioden waarin het lijkt alsof we niet vooruit komen. Maar straks wanneer [invullen] gereed is, komt het project weer in een stroomversnelling."
- Benoem wat de teamleden straks zullen krijgen als ze volhouden: een goede beoordeling, promotie, aandacht, respect van degene die ze geholpen hebben

- Geef aan wat het achterliggende grotere doel is:
"Dankzij onze inspanningen zullen toekomstige generaties/onze klanten [invullen]."
- Nodig externen (bijvoorbeeld de echte opdrachtgever) uit en vraag hen om te benoemen waarom dit project belangrijk is
- Organiseer net als bij de project startup een moment waarop je met het hele projectteam de tussenstand opmaakt. Doel is om je teamleden te laten zien wat de volgende stappen zijn en hen te herinneren aan waar het toe moet leiden. Veel mensen raken namelijk onderweg het overzicht kwijt en daarmee hun motivatie.
- Laat zien wat het team al bereikt heeft :
Als je een berg gaat beklimmen lijkt die altijd verschrikkelijk hoog. Maar als je na een uurtje achterom kijkt zie je wat je al voor een enorme afstand je hebt afgelegd
- Laat zien hoe weinig er nog maar nodig is om het project af te ronden (meer naar het einde van het project)
- Vier successen en mijlpalen. Ga iets leuks doen met het team. Dat hoeft niet groot en meeslepend te zijn. Een borrel of samen koken kan de sfeer al enorm verbeteren en de gezamenlijke motivatie voeden.



6. Onderlinge problemen meningsverschillen oplossen

In ieder team ontstaan conflicten. Drie zaken zijn hierbij van belang:

1. Laat ze niet voortsudderen, maar bespreek ze zo snel mogelijk
2. Onderzoek of het conflict gaat over praktische zaken die je kan oplossen óf over waarden. In dat laatste geval helpt alleen een duidelijk besluit
3. Als projectleider moet jij zorgen dat ze opgelost worden.

Een conflict dat blijft voortwoekeren is funest voor je projectteam en dus voor je beoogde eindresultaat. De mensen doen misschien hun taak, maar de energie en de creativiteit die je zo nodig hebt zijn er uit. Iedereen verwacht van jou als projectleider dat jij de problemen oplost. Neem initiatief. Als je denkt dat het je zelf niet lukt – huur dan iemand in, maar onderneem actie.

Conflicten gaan nooit vanzelf over. Wees dus niet bang om een besluit te nemen. Iedereen verwacht dat van je. Mensen zullen je er misschien niet aardig om vinden, maar wel waarderen.

De vraag is dan natuurlijk wat te doen? Bij conflicten die gaan over 'waarden' is er geen inhoudelijke oplossing mogelijk. Er is geen manier om te bepalen of 'rood' beter is dan 'groen'. Of *efficiency* beter is dan *dienstverlening*. Of *zorg voor de medewerker* belangrijker is dan het *halen van de planning*. Je zal een besluit moeten nemen of forceren door bijvoorbeeld te stemmen. Mogelijk zullen sommige teamleden hierop het team verlaten. Wees daar niet bang voor – als je niets doet zal het team ook uit elkaar vallen of gedesillusioneerd raken.

Bij conflicten over praktische zaken is het handig om de volgende stappen te doorlopen:

1. Onderzoek wat de inhoudelijke kern van het conflict is: waar gaat het om?
2. Vraag naar het standpunt van beide partijen
3. Vraag naar het waarom van dat standpunt, hun doel, wat willen ze bereiken?
4. Onderzoek of er nog een andere manier is waarbij iedereen zijn doel kan realiseren
5. Als de partijen bezwaren opwerpen vraag dan of het conflict is opgelost wanneer ook hiervoor een oplossing is gevonden
6. Als het antwoord 'nee' is, vraag dan naar het volgende probleem. Wanneer dit helder is vraag je opnieuw: "Als we voor dit probleem een bevredigende oplossingen hebben gevonden, is het conflict dan opgelost?"
7. Herhaal stap 6 net zo lang tot er geen nieuwe problemen meer boven komen
8. Leg de afspraken/oplossingen vast en bij hoogoplopende conflicten kun je teamleden de oplossingen laten ondertekenen.

Met deze eenvoudige technieken kan je snel vooruitgang boeken.

7. Vervang storende teamleden

Voor veel projectleiders is het moeilijkste besluit om storende teamleden te vervangen. Een projectteam is vaak een kleine club. Dan ligt het gelijk gevoelig om dergelijke besluiten te nemen. Maar teamleden die een negatieve invloed hebben op de sfeer kosten je ontzettend veel.

Niet iedereen kan tegen de onzekerheid die een project in zich draagt. Niet iedereen kan op een positieve manier reageren op problemen of uitdagingen. En niet iedereen kan makkelijk samenwerken. Vervang zo iemand. Het scheelt je bergen energie en plezier, maar bovenaal levert het een beter eindresultaat op.

Soms brengt het lastige teamlid specialistische kennis is in die je niet kan missen. In zo'n geval kun je kan bijvoorbeeld de bijdrage van die persoon beperken tot bijeenkomsten waarin hij kennis aandraagt. Maar vraag hem niet meer bij de bijeenkomsten van het projectteam.

Projectleider is meer dan een manager

Na deze opsomming wordt duidelijk waarom een projectteam leiden vaak lastiger is dan 'gewoon' leidinggeven:

- Inhoudelijk is de opdracht vaak nieuw of anders dan normaal
- De projectleider heeft - anders dan de lijnmanager - geen hiërarchische macht over zijn medewerkers (je gaat niet over de beoordelingen, het salaris etc.)
- Als projectleider heb je vaak te maken met politieke processen – juist omdat projecten buiten de normale route van het primaire proces vallen. Hier moet je mee kunnen omgaan
- Je bent als projectleider voor je succes deels afhankelijk van je relatie met de opdrachtgever. Als manager toch ook? Wat is het verschil?

Geen wonder dat projectleiders vaak gedreven mensen zijn. Je moet niet omvallen bij de eerste beste tegenslag.

Teams leiden kan je leren – en sneller dan je denkt

En dan nu het goede nieuws: teams leiden kan je leren! Ook ik heb geworsteld met het projectleiderschap (en met het opdrachtgeverschap). Geregeld als ik een puzzel oploste merkte ik dat het gewoon om kennis ging die ik nog niet had. Kennis in de vorm van theorie, een inzicht of ervaring.

In andere gevallen ging het om een techniek die ik nog niet voldoende onder de knie had. Zo moet je feedback geven leren. Net zoals vergaderingen leiden of conflicten oplossen.

Nu weet ik dat je om projecten te leiden een aantal vaardigheden nodig hebt. En die kan je leren - net als lezen, schrijven of fietsen. In het volgende hoofdstuk kijken we naar een andere vaardigheid voor het leiden van een project: het organiseren van de besluitvorming in en rond je project.

Een succesvol projectleider:

- weet dat een projectteam leiden niet alleen over de inhoud gaat;
- gebruikt de fasen van Tuckman om het team zicht te laten ontwikkelen;
- zorgt voor een duidelijke taakverdeling en controleert de uitvoering;
- spreekt niet goed presterende teamleden direct aan;
- houdt zijn teamleden gemotiveerd;
- lost onderlinge meningsverschillen op;
- geeft teamleden de ruimte om zaken op een verschillende manier te doen;
- vervangt teamleden die geen meerwaarde meer bieden.

9 Zet de besluitvorming naar je hand

In dit hoofdstuk vind je:

- De normale besluitvormingsprocedure voor een project
- De voordelen van een goede besluitvorming
- 3 technieken om te krijgen wat je hebben wil
- 4 manieren om een aanval op je project af te slaan
- Overtuigingen om een effectief te zijn bij de besluitvorming over je project

Waarom moet een projectleider goed zijn in besluitvorming?

Projecten zijn unieke gebeurtenissen. En wanneer dingen bijzonder zijn krijgen ze meer aandacht. Mensen willen bij jouw project horen. Of zich ermee bemoeien.

En bij unieke gebeurtenissen is niet altijd duidelijk wat er moet gebeuren. Of hoe het zou moeten gaan. In Nederland gaan we bij beslismomenten snel overleggen. Zo hebben we altijd weten te voorkomen dat er een burgeroorlog uitbrak. Polderen zit in ons DNA. Iedereen mag (of moet) meepraten. Daardoor zijn we na eeuwenlang consensus zoeken bang geworden dat er iemand 'nee' zegt.



Voor je het weet worden beslismomenten eindeloze praatcircussen. En daarvoor had je nu net geen ruimte in je (krappe) projectplanning. Daarom een speciaal hoofdstuk over het organiseren van een efficiënte besluitvorming.

Wat gebeurt er wanneer je de besluitvorming niet goed organiseert?

Gebrek aan draagvlak

Mensen die betrokken zijn bij jouw project willen meepraten. Of scherper nog: ze willen gehoord worden. Doe je dat niet, dan zullen ze zich ontkend voelen. Of boos worden. Door een duidelijk besluit te nemen op basis van eerder door jouw verzamelde meningen en adviezen krijg je meer
Maar hoe voorkom je een overlegcircuit?

Er wordt geen besluit genomen

Soms vraagt een project om een duidelijke keuze. Een keuze die consequenties heeft voor de opdrachtgever. Maar dat betekent niet dat er ook altijd gekozen wordt. Uit onzekerheid of onkunde. De consequentie is dat jouw project niet verder kan. Je loopt vertraging op, maakt extra kosten. En er komt maar geen resultaat. Hoe bereik je dat er wél een keuze komt?

De besluitvorming duurt veel te lang

Er is met iedereen gesproken. Maar niet iedereen wil hetzelfde. "Nog maar een rondje maken" zegt de opdrachtgever, "Onderzoek of we toch draagvlak kunnen krijgen".

Een dergelijk besluit is niet het eindpunt van de discussie, maar juist het begin van een nieuwe gespreksronde. Jouw project loopt zo uit de planning. Het enthousiasme daalt. Hoe kom je vooruit?

Er wordt het verkeerde besluit genomen

Wanneer je de besluitvorming niet goed organiseert kan het ook nog gebeuren dat er wel een besluit valt, maar het verkeerde. Je hebt bijvoorbeeld onvoldoende tijd gestoken in het voorbereiden van de opdrachtgever. Je probeert hem een ingewikkeld besluit in één uur te laten nemen. Maar de opdrachtgever is eigenwijs. Of kiest (overvallen door een veelheid aan informatie) juist de verkeerde uitweg. Zo krijgt jouw project eerder last dan voordeel van het besluit.

Het voorbereiden van de besluitvorming loont de moeite

Je hebt er als projectleider dus voordeel van als je weet hoe je de besluitvorming moet organiseren. Je mag de besluiten niet nemen, maar je moet er wel voor zorgen dat er besluiten genomen worden.

Hoe verloopt besluitvorming in het ideale project?

Ik zie bij de meeste projectleiders 5 situaties:

- 1 Besluitvorming aan het einde van een projectfase: gaat het project de volgende fase in of stopt het?
- 2 Besluitvorming over aanpassing van budget of planning
- 3 Besluitvorming over een inhoudelijk voorstel
- 4 Men dreigt te besluiten jouw project om een verkeerde reden te stoppen.

Per situatie zal ik je een aantal tips geven die je helpen om de besluitvorming beter voor te bereiden.

1. Besluitvorming aan het einde van de projectfase

Als projectleider deel je jouw project op in projectfasen. Aan het eind van iedere fase controleer je bij je opdrachtgever of het nog klopt wat je aan het doen bent. Zo voorkom je dat de opdrachtgever aan het einde van het project ontevreden is met het resultaat. Je kan tijdig bijsturen.

Je doet dit door de stand van zaken (inhoud, planning, budget en kwaliteit) te vergelijken met de afspraken uit je Plan van Aanpak (of PIT in PRINCE2). Wat je aan het einde van iedere projectfase doet als projectleider is:

- het opstellen van een beslisdocument
- dit document voorleggen aan een klankbordgroep (als die er is in jouw project)
- dit document bespreken met de opdrachtgever (en dit moment ruim van tevoren inplannen)
- de opmerkingen van de opdrachtgever vastleggen
- het beslisdocument aanpassen
- het besluit communiceren binnen het project én aan alle partijen die dit besluit moeten kennen.

Hoe ziet een beslisdocument er uit?

Een beslisdocument bevat in ieder geval de volgende onderdelen:

- Samenvatting (voor drukke opdrachtgevers)
- De besluiten die je de opdrachtgever wil laten nemen
- Een beschrijving van de resultaten die je hebt bereikt in de afgeronde projectfase
- Een opsomming van de activiteiten van de afgeronde projectfase
- Een doorkijkje naar de volgende fase:
 - Wat ga je doen?
 - Verwacht je afwijkingen voor planning en budget in de volgende fase?

Wanneer je deze stappen volgt heb je de besluitvorming inhoudelijk goed voorbereid.

2. Besluiten over de aanpassing van een budget of een planning

In hoofdstuk 6 hebben we samen al gekeken naar wat je moet doen bij overschrijdingen van budget of planning. Als het gaat om de besluitvorming hierover vat ik hier een aantal van de belangrijkste tips nog een keer samen:

- Wacht niet te lang met het melden van de tegenvaller, maar zorg wel dat je ongeveer weet hoe groot het probleem is (niet onnodig paniek maken)
- Meldt niet alleen een probleem, maar kom ook met een oplossing
- Zorg dat je een 'verhaal' hebt om de overschrijding te verklaren zonder dat het iemands schuld is: opdrachtgevers moeten het vaak zelf ook weer ergens uitleggen
- Biedt meerdere oplossingen aan zodat de opdrachtgever het idee heeft te kunnen kiezen.

Wat er ook gebeurt: houd zelf het initiatief. Jij bent als projectleider degene die het probleem meldt, een voorstel uitwerkt en oplossingen aandraagt. Biedt aan om het probleem en de oplossingen voor hoger management uit te leggen. Wordt niet zelf het probleem, maar wees de oplossing en blijf aan de bal!

Ik wil nu nog een stap verder gaan door ook te kijken naar het type opdrachtgever. In hoofdstuk 7 leg ik je uit hoe je herkent welk type opdrachtgever je voor je hebt. En hoe je optimaal met hem communiceert.

Hoe communiceer je nu wijziging met een:

<i>Directeur</i>	• vertel welke resultaten in gevaar komen én wat de resultaten zullen zijn als er geen oplossing komt • geef altijd meerdere oplossingen zodat de directeur kan kiezen en daarmee het idee heeft de baas te zijn (verzin desnoods varianten van de enige echte oplossing) • praat niet te lang over de details
<i>Analist</i>	• geef details en feiten over de reden van de overschrijding • schets rustig alle oplossingen en onderbouw die met cijfers • laat de analist achter met de informatie. Spreek een moment af om te besluiten. Zet een analist niet onder tijdsdruk • geef een reden voor de overschrijding die buiten de opdrachtgever ligt. De analist is bang om fouten te maken
<i>Mensenmens</i>	• benadruk dat het oplossen van het probleem belangrijk is voor de mensen in het project en de eindgebruikers • leg uit dat van de oplossing niemand slechter wordt • biedt aan om zelf het slechte nieuws aan anderen uit te leggen • stel voor dat je er beiden over nadenkt en dat je met een paar dagen het gesprek met elkaar voortzet
<i>Inspirator</i>	• benadruk dat iedere crisis tegelijk een kans is • geef veel ideeën, energie en vooral applaus • leg uit hoeveel waardering de opdrachtgever zal krijgen wanneer dit probleem succesvol is opgelost • geef aan hoe jouw voorstel voor een oplossing tot bewondering zal leiden

3. Hoe zorg je dat je krijgt wat je hebben wil?

Wanneer je iets wilt bereiken moet je denken als een verkoper. Je verhaal moet kloppen en degene die luister moet begrijpen wat hij eraan heeft, "what's in it for me?". Dat betekent dat je van te voren onderzoek moet doen:

- Hoe valt jouw idee? Stel indirecte vragen om de mening van de opdrachtgever te peilen (verderop meer hierover)

- Wat zijn de meningen van andere belangrijke spelers rondom jouw project?
- Welke bezwaren tegen jouw eigen voorstel kan je nu al verzinnen? Heb je tegenargumenten?
- Op welk moment heeft jouw voorstel de meeste kans van slagen? Wanneer het geld schaars is (vaak wanneer de begroting voor volgend jaar wordt gemaakt) of wanneer er geld overblijft (vaak halverwege het jaar als allerlei projecten vertraagd zijn)
- Welke type communicatiestijl heeft de opdrachtgever? Welk type voorstel hoort hierbij?

Dat alles leidt tot de volgende stappen:

1. Zorg dat je verhaal klopt (en denk aan cijfers en voorbeelden elders).
2. Onderzoek wie het eindbesluit neemt en wat hij belangrijk vindt.
3. Verzin argumenten tegen de bezwaren van tegenstanders.
4. Bepaal het beste moment voor je voorstel.
5. Presenteer je voorstel zo kansrijk mogelijk.

In de training 'Beslisdocumenten schrijven' laat ik je zien hoe je een overtuigend voorstel maakt dat een goed antwoord biedt op alle mogelijke bezwaren.

4. Wat moet je doen als je project wordt aangevallen?

Wanneer jouw project wordt aangevallen probeert een persoon of organisatie buiten het projectteam jouw project te stoppen of het halen van je resultaat ernstig te bemoeilijken. Er worden bijvoorbeeld belangrijke mensen uit je projectteam gehaald. Of je budget dreigt gehalveerd te worden.

Wanneer je dat ongewenst vindt moet je in dat soort situaties denken als een echte politicoloog. Die denkt bij het nemen van besluiten aan 'macht'. En aan technieken die gebruikt kunnen worden om de besluitvorming te beïnvloeden. Want als projectleider wil en moet je jouw project beschermen tegen slecht bedoelde 'interventies'. De aanpak van een politicoloog helpt daarbij.

Het is beter om het project te stoppen

Maar voordat je alles uit de kast haalt moet je jezelf wel altijd even de vraag stellen: Wordt mijn project wel echt aangevallen? Hebben de critici niet gewoon gelijk? Levert het project eigenlijk minder op dan verwacht? In dat soort situaties is het geen schande om te stoppen, maar wijsheid. Zorg dat je emoties niet je verstand gaan overheersen.

Zorg er dan wel voor het verhaal zo te vertellen dat iedereen zonder gezichtsverlies afscheid kan nemen van het project. Bijvoorbeeld:

- "De omstandigheden zijn ingrijpend gewijzigd sinds het moment waarop we dit project hadden bedacht. Door alle ontwikkelingen is het project overbodig geworden."
- "De organisatie heeft beperkte middelen. Dit project is belangrijk, maar andere projecten zijn op dit moment nog belangrijker."
- "We hebben iets bedacht dat dit project overbodig maakt."

Het is een slecht idee om het project te stoppen

Maar wanneer je project zonder goede bedoelingen wordt gehinderd of bedreigd, dan moet je als projectleider de verdediging organiseren. Maar hoe doe je dat effectief? Wanneer je de boekenkast met praktijkervaringen op een rij zet zie je een aantal hoofdreacties. Om dit ebook niet te dik te maken beschrijf ik hier vier belangrijke reacties:



1 *De frontale tegenaanval*

Roep heel hard dat het niet kan. Organiseer demonstraties. Ben je niet uit de jaren 70? Dan schrijven we lange mails en notities vol met argumenten. Je straalt uit dat je absoluut niet gelooft in het einde van je project.

Een deel van de projectleiders kiest instinctief voor deze aanpak, en die werkt soms heel goed - maar nog veel vaker niet. Daarom zijn er nog meer reacties.

2 *Verlies accepteren en beperken*

Wanneer verzet geen zin lijkt te hebben (omdat je niet sterk genoeg staat om de stroom tegen te houden) schik je in, maar niet teveel. Je beperkt het verlies. Je schrapt twee deelprojecten, maar het derde maak je wél af. Het zou immers zonde zijn om na alle inspanningen de al behaalde resultaten weg te gooien. Sommige projectleiders bouwen daarom met opzet franje in hun project. Dan kunnen ze zonder problemen iets inleveren als er een bezuinigingsronde komt.

3 *Tover een konijn uit de hoge hoed*

Kern van deze reactie is dat je de aandacht afleidt door bijvoorbeeld met een aantrekkelijk alternatief te komen. Of door voor afleiding te zorgen. De Chinezen noemen dit: 'In het Oosten brand stichten als je in het Westen wilt aanvallen'.

Je doet bijvoorbeeld een deelvoorstel waarvan je weet dat het veel verzet oplevert. Na veel discussie en gedoe haalt dit voorstel het niet. Het voorstel waar het je eigenlijk om gaat is intussen een hamerstuk dat zonder discussie wordt aangenomen.

Je kan wijzen op een ander project in de organisatie dat slecht loopt. Of je trekt de goede bedoelingen of het functioneren van de aanvaller in twijfel.

En in de landelijke politiek brengt men slecht nieuws nog wel eens naar buiten op het moment dat alle aandacht uitgaat naar een ramp, een oorlog of een overwinning van het Nederlandse elftal.

4 *Buig de aanval af*

Dit is een andere bekende aanpak. Het besluit om een project te stoppen is soms impulsief. De kern van deze aanpak is dat je tijd rekt. Hierdoor zwakken emoties af en krijgt het verstand weer de overhand. En daarmee heeft je project een nieuwe kans.

Je knikt begrijpend wanneer er kritiek komt. Je gaat niet hard terugvechten. Je stelt voor om de zaken nog eens goed te analyseren. Om alle gegevens op een rij te zetten. We nemen allemaal graag een zorgvuldig besluit, niet? Dat helpt ook als we het besluit later moeten uitleggen.

Vervolgens schrijf je een document waaruit (op basis van harde gegevens) duidelijk wordt wat het project wél oplevert. Of dat de kritiek niet klopt of dat de kritiek wel waar is, maar eigenlijk onbelangrijk in het licht van wat het hele project zal bereiken. En je stelt een alternatief voor. Of een aanpassing op het project.

Gebruik één van deze vier reacties of combineer elementen. De belangrijkste vraag bij de keuze is die naar je eigen machtspositie.

Welke overtuigingen helpen je bij het organiseren van de besluitvorming?

Hoe we ons gedragen en hoe effectief we daarin zijn wordt voor een deel bepaald door onze vaardigheden. Maar misschien nog wel veel meer door onze onderliggende ideeën en overtuigingen.

Dat zijn ideeën over hoe de wereld werkt/in elkaar zit en over wat er zal gebeuren als er iets anders gebeurt. In hoofdstuk 5 kwamen al een paar remmende overtuigingen van projectleiders langs.

Rondom besluitvorming is bijvoorbeeld een veelvoorkomende overtuiging van projectleiders:

“De opdrachtgever moet gewoon een besluit nemen”

Wie zichzelf deze overtuiging hoort denken kan eigenlijk al weten dat er iets niet klopt. Want als de opdrachtgever snel besluiten neemt zou je deze gedachte niet hebben.

Besluiten is lastig voor opdrachtgevers. Je bent als opdrachtgever verantwoordelijk. Als opdrachtgever overzie je vaak niet alle consequenties. Maar daar wordt je wel op afgerekend. En na de keuze vallen andere mogelijkheden af. Wat nu als je verkeerd kiest?

Bij dit soort opdrachtgevers is het daarom jouw taak als projectleider om de besluitvorming zo voor te bereiden dat de opdrachtgever een besluit durft te nemen:

- Leg een beperkt aantal opties voor (maximaal 3 of 4)
- Geef van de opties kort de voor- en de nadelen aan
- Maak eenvoudige schema's om de beslissing visueel uit te leggen
- Geef je eigen advies aan
- Benoem alle nadelen/tegenwerpingen en leg per nadeel uit waarom de opdrachtgever toch veilig voor dit voorstel kan kiezen

Wat is een andere overtuiging die jou juist kan helpen bij het organiseren van de besluitvorming? “Ik help de opdrachtgever met kiezen”.

Het is goed om je bewust te zijn van jouw overtuigingen als het gaat om het organiseren van de besluitvorming.

Technieken die je helpen bij de besluitvorming

We weten nu hoe besluitvorming verloopt en dat er overtuigen zijn die jou als projectleider helpen. Zijn er ook nog technieken die je kunnen helpen om sneller een ‘ja’ te krijgen?

Er zijn er velen. In de training 'Besluitvorming en Politiek rond projecten' nemen we allerlei technieken door. In dit ebook wil ik je een aantal technieken laten zien die mij erg hebben geholpen. Ze vinden hun oorsprong vaak in de politicologie, onderhandelingskunst, verkooptechniek en psychologie.

Maar eerst nog een opmerking over ethiek. Iemand trainen om een 'ja' te krijgen is niet onethisch. Je gebruikt deze technieken om de beslisser over de drempel te helpen. Wát jou opdrachtgever besluit is iets anders - dat bepaalt hij zelf.

Ik heb de afgelopen 20 jaar gemerkt dat je van het leven terugkrijgt wat je er in stopt. Ben jezelf de grootste manipulator in het kantoorgebouw? Kijk dan niet raar op wanneer anderen proberen jou pootje te haken. Daarom de volgende, welgemeende adviezen:

- doe niets waar een ander duidelijk slechter van wordt
- behandel de ander zoals je zelf behandeld zou willen worden.

Betrouwbaarheid en vriendelijkheid zijn uiteindelijk de eigenschappen waar je ver mee komt. Mensen werken het liefste samen met mensen die ze aardig vinden. Die vertrouwen ze meer en die gunnen ze dus ook meer.

Technieken uit de verkoop: help de beslisser om te kiezen

De eerste techniek komt uit de wereld van de verkopers. Ook daar moeten mensen die onzeker zijn besluiten. Koop ik het wel of koop ik het niet?

Hoe kan je jouw opdrachtgever helpen om te kiezen? Je helpt de opdrachtgever vooral door de goede vragen te stellen. Niet door zoveel mogelijk argumenten op te lepelen. "Telling isn't selling!" Door vragen te stellen help je de opdrachtgever over de hobbels van het kiezen heen.

Stel bijvoorbeeld vragen om de opdrachtgever zelf te laten inzien wat de gevolgen zijn van het niet besluiten. Of stel vragen over zaken die ná het besluit komen. Als je een antwoord krijgt heeft de opdrachtgever gekozen. Bijvoorbeeld:

- Projectleider: "Wilt u de rode of de groene oplossing?" Opdrachtgever: "Groen" (Hij heeft besloten dat hij de deze oplossing wil)
- "Wanneer wilt u beginnen: deze maand of na de vakantie?" "Deze maand nog" (Zij heeft besloten dat het project verder gaat).

Een ander soort vraag is het schetsen van scenario's en daar vragen over te stellen:

- Projectleider: "Stel dat we het geldprobleem van ons project oplossen door de uitvoering uit te smeren over 2 jaar. Zou dat voor u een oplossing zijn?" Opdrachtgever: "Nee". Projectleider: "Waarom niet?" en "Wat is er nodig om u wel over de streep te trekken?"

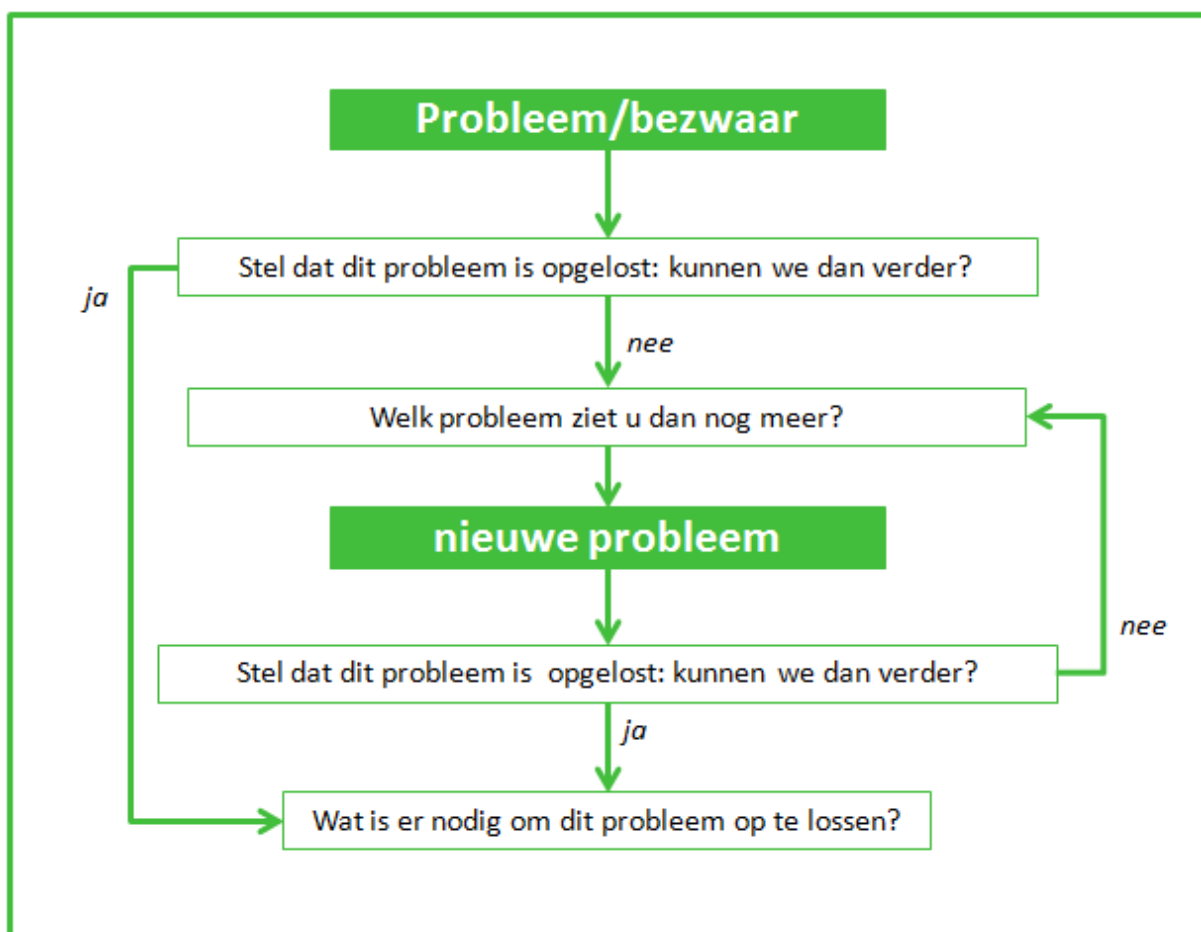
In de wereld van de verkopers is het is zaak om niet te snel een 'nee' te krijgen, want dan gaat de koop (of jouw project) niet door. Doel is informatie te verzamelen, zodat je jouw voorstel zo goed mogelijk kan aanpassen aan de behoeften van de ander.

Technieken uit de onderhandelingskunst: bezwaren oplossen

Je doet een voorstel, maar je merkt dat de ander het er niet direct mee eens is.

Wat doe je dan?

1. Je vraagt wat het bezwaar of probleem is
2. Je stelt daarna de volgende vraag: "Stel dat we voor probleem A een oplossing kunnen vinden: ben je dan wel akkoord?"
3. Wanneer de ander 'ja' zegt ben je klaar. Bij 'nee' stel je de vraag: "Wat speelt er nog meer?"
4. Dan vraag je opnieuw: "Stel dat we voor probleem B een oplossing kunnen vinden: ben je dan wel akkoord?"
5. Zo ga je net zo lang door tot je het echte probleem hebt opgespoord. Denk dan samen na over een oplossing.



Techniek uit de politiek: vragen stellen waarop geen 'nee' mogelijk is

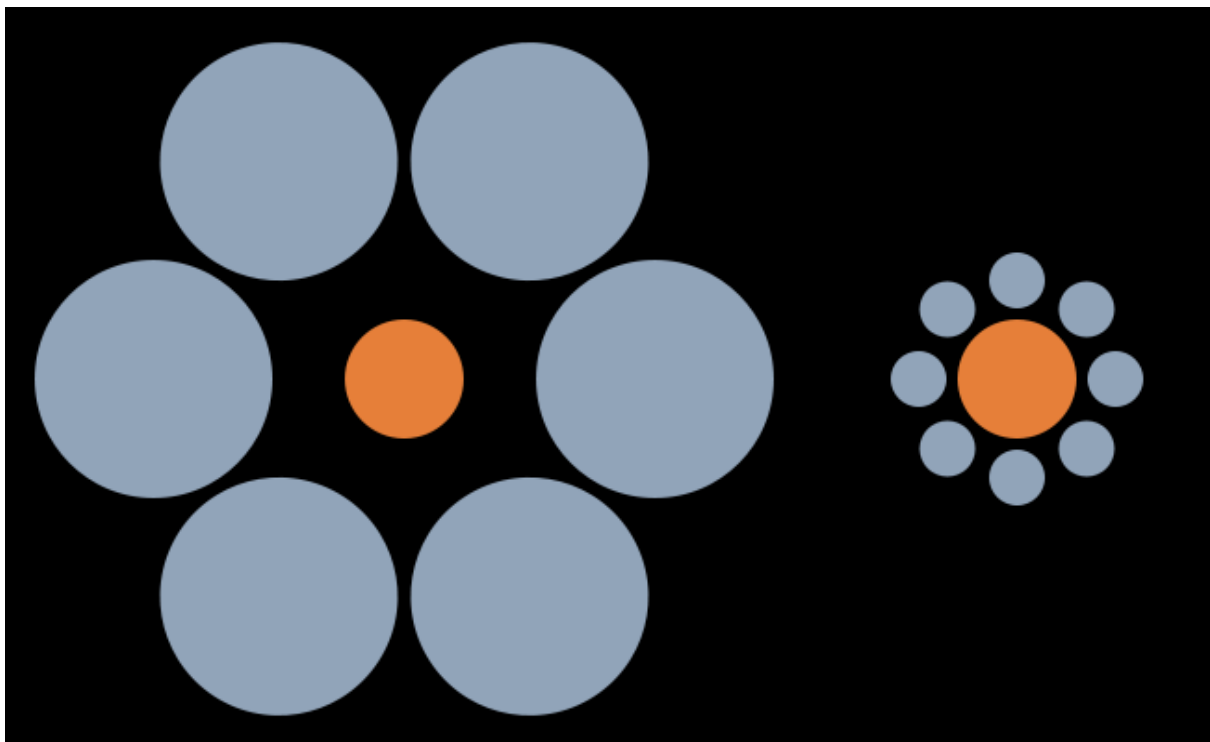
Het is zaak om een 'nee' van beslissers te voorkomen. Want wie eenmaal 'nee' gezegd heeft komt daar niet zo makkelijk op terug.

Dat doe je door algemene, open vragen te stellen die informatie opleveren. Dit zijn ook gelijk indirecte vragen. Het doel is om informatie te krijgen, niet om de opdrachtgever over een concreet geval te laten besluiten. Vraag dus niet: "Mag ik ingenieurbureau ABC deze klus laten doen?" (want een 'nee' kan je moeilijk veranderen). Maar vraag liever: "Hoe kijkt u aan tegen het inhuren van externe ingenieurbureaus?" of nog beter "Heeft u ervaringen met bureau DEF, XYZ of ABC?"

Techniek uit de psychologie: gebruik contrast

Cialdini heeft in zijn beroemde boek 'Influence' zeven principes beschreven die marketeers gebruiken om ons te beïnvloeden. Deze principes kunnen projectleiders ook gebruiken om een besluit te krijgen. Eén van de principes is dat van contrast.

Een voorbeeld: Welke oranje cirkel in onderstaand figuur is groter: de linker of de rechter?



Het antwoord is dat beide cirkels even groot zijn. De linker cirkel lijkt kleiner omdat er veel grotere cirkels omheen staan.

Dit effect kan je gebruiken wanneer je een voorstel doet. Stel je hebt extra budget nodig. Je schetst meerdere opties. Je begint met de duurste oplossingen. Daarna schets je de optie waarvan jij denkt dat deze verstandig is. En die is natuurlijk de goedkoopste van alle. Reken maar dat die mogelijkheid er heel aantrekkelijk uit ziet voor de opdrachtgever. Opnieuw: je kan deze techniek gebruiken om goede besluiten te laten nemen óf om te manipuleren. Mijn mening hierover ken je nu. Het gaat om jouw betrouwbaarheid, dus kies verstandig.

Hoe ga je om met een 'nee' van beslissers?

En wat als je toch een keer een 'nee' krijgt? Probeer een opdrachtgever niet van mening te laten veranderen. Want dan vraag je de opdrachtgever eigenlijk om toe te geven dat hij een fout gemaakt heeft. Geef jij je fouten makkelijk toe? De meeste mensen niet.

Je kan je opdrachtgever beter een *nieuw* besluit laten nemen. Op basis van nieuwe informatie, nieuwe inzichten of nieuwe mogelijkheden.

"We spraken vorige week over ABC. In de dagen daarna heb ik nog wat nieuwe informatie gekregen waarvan het belangrijk is dat u die nog even ziet. Ik kom aan het einde van de week wel even bij u langs."

Soms is het genoeg om een oude optie een ander kleurtje te geven. Maar zorg dat de opdrachtgever een verandering/draai voor zichzelf aannemelijk kan maken.

Een succesvol project:

- denkt vooraf na over de besluitvorming
- kiest bewust welke reactie passend is wanneer het project wordt aangevallen
- heeft de goede overtuigingen voor het organiseren van de besluitvorming
- neemt geen genoegen met het eerste bezwaar of probleem maar vraagt door
- helpt de opdrachtgever met vragen om een keuze te maken
- stelt algemene vragen om een 'nee' in een vroeg stadium te voorkomen
- geeft nieuwe informatie om over een 'nee' hen te stappen.

10 Inspelen op de omgeving van je project

In dit hoofdstuk vind je:

- Op welke vier manieren de omgeving jouw project kan beïnvloeden
- Welke vaardigheden je moet hebben om hierop in te kunnen spelen.

De “omgeving” van een project is iedereen buiten het projectteam en de opdrachtgever.

De omgeving is voor sommige projecten totaal niet interessant. Stel: jouw project is het vernieuwen van een rioolzuiveringsinstallatie op een terrein van het waterschap met een groot hek er om heen. Je hoeft daar met niemand rekening te houden.

Maar in veel andere projecten speelt de omgeving wel een rol. Bijvoorbeeld omdat:

- 1 *Het project afhankelijk is van de toestemming van anderen*
- 2 *Het project gestopt kan worden wanneer voldoende mensen tegen zijn*
- 3 *Het project afhankelijk is van de medewerking van leveranciers*
- 4 *Succes project is er pas wanneer mensen het resultaat kopen, gebruiken of zich anders gaan gedragen.*

1. Het project is afhankelijk van toestemming van anderen buiten het project

Denk bijvoorbeeld aan de vergunning die je nodig hebt om een fabriek te bouwen. Een extra veerdienst naar een Waddeneiland te beginnen. Of de toestemming van de gemeenteraad om een museum voor Realistische Kunst te openen.

Besluitvormers moeten ‘ja’ zeggen

Het is zaak om te zorgen dat degenen die een besluit nemen het eens zijn met/sympathiek staan ten opzichte van de uitkomst van het project én de manier waarop je het project uitvoert.

Het goede nieuws is: daar kan je een hoop aan doen. Voor sommige mensen is het minder goed nieuws dat je hiervoor wel enig politiek gedrag moet willen vertonen. Dat wil zeggen:

- niet alleen de inhoud, maar ook de presentatie wordt belangrijk
- het wordt belangrijk hoe de beslissers er over denken
- je gaat je meer richten op wat haalbaar is in plaats van alleen op wat goed is
- je sluit compromissen en neemt genoeg met net iets minder om een "ja" te krijgen.

Er zijn verschillende situaties denkbaar waarin je een 'ja' wil krijgen:

- *Je wil iets bereiken*
(Je hebt een goed inhoudelijk voorstel, maar niet alle beslissers zijn het er mee eens)
- *Je project wordt aangevallen*
(Er komt bijvoorbeeld het voorstel uit de omgeving van het project om te stoppen)
- *Je wil zorgen dat je project buiten schot blijft*
(Er ontstaat een grote ruzie tussen twee afdelingen die allebei mensen leveren aan je project. Je wil voorkomen dat beide partijen hun mensen terugtrekken omdat ze niet meer willen samenwerken)

Wat je per situatie kan doen is teveel informatie voor dit ebook. Meer tips over het beïnvloeden van beslissers vind je in hoofdstuk 9. Verder geef ik over dit onderwerp een aparte training: 'Besluitvorming en projecten'.

2. Het project stopt wanneer voldoende mensen/organisaties tegen zijn

Alle projecten met als doel ondergronds gas op te slaan zijn gestaakt na verzet van de inwoners van die gemeenten. Ik heb meegemaakt dat het ProRail én de gemeente niet lukte om een spoorwegovergang midden in een klein dorp te sluiten. Of dat het een gemeente niet lukte om van een weg eenrichtingsverkeer te maken. Of waterschappen die na verzet van omwonenden veel duurdere aanpassingen moeten maken dan technisch gezien noodzakelijk is.

Globaal zie ik twee manieren waarop weerstand ontstaat:

A. *er lekt een deel van een plan uit zonder toelichting en achtergrondinformatie.*

Soms is het plan nog maar een vaag idee. In andere gevallen al in een vergevorderd stadium.

Betrokkenen hebben dan vaak direct het idee dat er met opzet iets voor hen verborgen wordt gehouden. Tijdens mijn werk voor een Nederlands lobbykantoor heb ik geleerd hoe onrust ontstaat. Meestal begint het met een onduidelijkheid en met angst. Angst bij bewoners, eigenaren, of handelaren. Angst dat de situatie zal veranderen op een manier waarbij men slechter af wordt.

Wie bang is maar niet precies weet hoe het zit gaat zelf zaken verzinnen om de blanco plekken in te vullen. En wat angstige mensen verzinnen is altijd negatiever dan hoe het echt is. Daarom moet je zorgen dat het project communiceert vóórdat anderen de tijd hebben om met het verhaal op de loop te gaan.



Wanneer jouw project in zo'n situatie terechtkomt volg je de aanwijzingen van alle handboeken crisiscommunicatie. Dit is wat je moet doen:

- Maak ZO SNEL MOGELIJK duidelijk wat er *echt* aan de hand is: geef zoveel mogelijk feiten, de positieve maar ook de negatieve
- Wees eerlijk over de negatieve kanten, maar geef ook aan dat je wil werken aan maatregelen om die zoveel mogelijk te beperken. Het gaat er om VERTROUWEN te winnen
- Geef aan wat de stappen zijn én op welke momenten mensen kunnen meepraten
- Zoek oplossingen voor de *echte* problemen en probeer hiervoor *echte* oplossingen te vinden. Praat niet alleen, maar kom zo snel mogelijk in actie. Laat zien dat je goede bedoelingen hebt
- En als je communiceert met de buitenwereld, begin dan niet met te vertellen wat je allemaal gedaan of bedacht hebt. Benoem eerst de gevoelens van degenen die zorg hebben. Daarna kan je het over meer technische zaken hebben. En wees daarbij geloofwaardig. Oefen met collega's en vraag om eerlijke feedback. Vraag of je geloofwaardig bent.

Deze aanpak garandeert geen succes, maar geeft je wel een goede kans om er zonder kleerscheuren uit te komen.

- B. betrokkenen hebben het idee dat er met de overheidsorganisatie niet te praten valt.

Wanneer er tijdens een traject alsnog onrust ontstaat is het zaak hierop zo snel mogelijk te reageren. Hoeveel gelijk je ook hebt. En hoe onredelijk de onrust ook is, het is zaak om direct begrip te tonen en te kalmeren.

3. Het project is afhankelijk van de medewerking van leveranciers

Jouw project maakt gebruik van een techniek die maar enkele bedrijven in de wereld beheersen. Of er is een enorme schaarste aan deskundigheid. Ik ken allerlei organisaties die ook midden in de crisisjaren moeite hebben om technisch gespecialiseerd personeel te werven.

Een voorbeeld. In de wereld van de Sociale Diensten zijn er maar drie verschillende leveranciers van de software die nodig is om uitkeringen te berekenen en uit te betalen. Wanneer je eenmaal voor één van de drie gekozen hebt zit je voor jaren aan ze vast.

In dit soort situaties is het belangrijk om de leveranciers te vriend te houden. Laat je niet verleiden tot keihard onderhandelen omdat een kennis je op een verjaardag met stoere verhalen heeft lopen opjutten. Hou de relatie voor beiden voordelig. Betekent dit dat je nooit over de prijs kan onderhandelen? Natuurlijk wel – maar uiteindelijk is het een spel van geven en nemen omdat je weet dat je morgen ook weer met elkaar verder moet.

Net als in een goed huwelijk gaat het om het opbouwen van een samenwerkingsrelatie die voor beide partijen voordeel oplevert. Als de leverancier geen meerwaarde meer ziet zal je minder voor elkaar krijgen.

Dus zorg jij als projectleider voor meerwaarde. De leverancier kan bij jou een nieuw product uitproberen. Of je helpt de leverancier aan gratis publiciteit. Wees creatief.

4. Het project slaagt alleen wanneer veel mensen het resultaat gebruiken

Denk aan medewerkers die een nieuw systeem om telefoontjes van klanten in vast te leggen niet gebruiken. Aan inwoners die de gemeentelijke- of waterschapsbelasting veel te laat betalen. Of aan medewerkers van een ziekenhuis die minder fouten moeten maken bij het uitdelen en toedienen van medicijnen.

Dit is het terrein van de gedragsverandering. Een vak op zichzelf. Mijn oud collega Rudy Kor heeft uitgezocht dat er ruwweg twee stromingen zijn:

- je kan gedrag veranderen door mensen iets op te leggen. De bazen besluiten dat we veranderd zijn.
- anderen zweren bij methodes waarbij je mensen betreft en mee laat denken. De verandering moet volgens hen van onderop komen.

Nog weer andere oud collega's, Leon de Caluwé en Hans Vermaak, hebben alle verschillende ideeën over veranderen verdeeld in vijf groepen. Zij ontdekten dat hoe jij en je collega's tegen de wereld aankijken grotendeels bepaalt hoe je met veranderingen omgaat. Zij vingten deze manieren in het zogenaamde 'kleurendenken'.

Deze theorieën en scholen richten zich vooral op het veranderen van gedrag in organisaties. Maar hoe beïnvloed je nu het gedrag van groepen mensen waar je geen macht over hebt? Er zijn een aantal mogelijkheden. Ik beschrijf er hier vier uit een langere lijst. Dit zijn manieren waarop ieder project groepen mensen kan beïnvloeden:

A

Beïnvloeden via de omgeving

B

Beïnvloeden via persoonlijk contact of boodschappen op papier

C

Beïnvloeden door financiële prikkels

D

Beïnvloeden door straffen en belonen

Ad A. Beïnvloeden via de omgeving

Je kan gedrag bijvoorbeeld beïnvloeden door aanpassingen van de omgeving. Zet een hek neer en je stimuleert mensen om een andere route te lopen. De boswachter houdt de mensen uit rustgebieden voor het wild door een wandelroute met paaltjes uit te zetten.

Van de voormalige minister-president De Jong wordt verteld dat hij hoorde dat studenten in de roerige jaren 60 een gebouw zouden gaan bezetten. Razendsnel liet hij alle stoelen weghalen. De bezetting heeft niet lang geduurd.

Of denk aan apparaten die hangjongeren weggagen door een hoog geluid uit te zenden dat volwassenen niet meer kunnen horen.

Bij sommige verkeerslichten voor fietsers in Amsterdam kan je zien hoeveel seconden het nog duurt voordat het licht weer groen wordt. Meer fietsers wachten dan netjes tot ze aan de beurt zijn.

Ad B Onbewust beïnvloeden via persoonlijk contact of boodschappen op papier

Onze hersenen zijn op een bepaalde manier gebouwd. Door die kennis te gebruiken kan je mensen beïnvloeden. Verander een paar woorden in een brief en de positieve reacties stijgen met tientallen procenten.

Een paar voorbeelden. Een natuurpark probeert het meenemen van natuur tegen te gaan. Ondanks waarschuwingsborden verdwenen zeldzame stukken versteende bomen uit het park. De oude boodschap was "De geschiedenis wordt hier door vandalisme beschadigd doordat stukken versteend hout worden gestolen. 14 ton ieder jaar, meestal in kleine stukjes". De reactie van bezoekers was: 'Als het toch al zoveel gebeurt is het niet erg als ik het ook doe'. De diefstal werd drie keer zo klein door de tekst van de borden aan te passen: "Neemt u alstublieft geen versteend hout mee uit het park, zodat het park blijft zoals het is."

Hotels proberen hun gasten handdoeken meerdere dagen achter elkaar te laten gebruiken. Dat scheelt een hoop wasbeurten. Goed voor het milieu én voor de portemonnee van het hotel. Toch bleken nog lang niet alle hotelklanten hun handdoeken opnieuw te gebruiken. Door op het standaard kaartje in de badkamer de woorden toe te voegen: "de meerderheid van onze gasten in deze hotelkamer gebruikt hun handdoek meer dan één keer" steeg het aantal recycle handdoeken met 33% boven het nationale gemiddelde. Alleen maar door deze 10 woorden toe te voegen. Moeilijker is het niet.

Er zijn veel manieren om een boodschap zo vorm te geven dat het menselijk gedrag er onbewust door gestuurd wordt. Commerciële organisaties gebruiken schaarste vaak als beïnvloedingsmethode: "Nog maar 1 hotelkamer beschikbaar!"

Een meer bekend voorbeeld is het gebruik van het woord 'omdat'. Wie haast heeft en voor wil gaan bij de rij voor de kassa of het kopieerapparaat gebruikt het woord 'omdat'. Het verschil tussen "Mag ik even voorgaan?" of "Mag ik even voorgaan want mijn kind zit alleen in de auto" is dat veel meer mensen 'ja' zeggen. (Zelfs als je vraagt: "Mag ik even voorgaan omdat ik haast heb?")

Ad C. Beïnvloeden door financiële prikkels

De treinreis tussen Rotterdam en Amsterdam duurt op ieder moment van de dag even lang en kost de NS dus evenveel Euro per reiziger. Maar wie buiten de spits reist betaalt minder dan iemand die juist op het drukste moment van de dag de trein neemt. Zo probeert de NS de treinen op de drukste momenten minder vol te maken. Dat levert reisplezier op. Maar het voorkomt ook dat er nog meer treinstellen gekocht moeten worden die maar enkele uren per dag worden gebruikt.

Wie twee producten koopt krijgt gratis een derde exemplaar. Wie de sauna na 19.00 bezoekt krijgt 25% korting. Wie 10% meer productie levert dan voor dit jaar is afgesproken ontvangt een bonus.

Er zitten allerlei nuances aan financiële prikkels. Financiële prikkels kunnen ook perverse effecten hebben. Er zijn auteurs die het systeem van bonussen bij banken koppelen aan het nemen van onverantwoorde risico's. Persoonlijk belang kan dan belangrijker worden dan een keuze die voor de organisatie of de hele maatschappij beter is.

En wie bijvoorbeeld hele hoge financiële bonussen kan verdienen kan zo gespannen raken dat ook eenvoudige taken niet meer foutloos worden uitgevoerd. Ook lijkt het er op dat mensen die eenvoudige, zich herhalende taken uittaken uitvoeren sneller beïnvloed worden door financiële prikkels dan mensen die taken uitvoeren waarbij ze veel moeten denken.

Ad D. Beïnvloeden door straffen en belonen

Rijkswaterstaat probeert files te vermijden door automobilisten financieel te belonen wanneer ze tijdens een bepaalde periode een bepaalde snelweg tijdens de spits mijden. Deelnemers krijgen aan het einde van de maand een bedrag op hun rekening gestort. Dat is vooral handig wanneer er in die periode aan de weg wordt gewerkt. Zo kunnen extreme files vermeden worden.

Maar er zijn ook niet -financiële manieren om mensen te verleiden bepaald gedrag te vertonen. Wie in november zijn target gehaald heeft mag mee naar het skiweekend in Zwitserland. Wie zijn belastingformulier voor 1 april inlevert heeft het bedrag voor 1 juli op zijn rekening staan.

Al deze voorbeelden werken! Het punt met straffen en belonen is dat deze manier van beïnvloeden vooral werkt zolang de straf of beloning aanwezig zijn. Er is een grote kans dat mensen terugkeren naar hun oude gedrag wanneer de straf of de beloning verdwijnen. Dat bleek bijvoorbeeld uit de evaluatie van de financiële beloning bij het mijden van wegwerkzaamheden in de spits.

In sommige situaties is dat geen probleem. De wegwerkzaamheden uit het voorbeeld hierboven zijn maar tijdelijk. Maar in andere situaties is het de bedoeling dat gedrag structureel verandert. Je kan dan beter een andere beïnvloedingstechniek gebruiken. Bijvoorbeeld door te beïnvloeden op basis van wederkerigheid, het krijgen van commitment of het plaatsen van 'ankers'.

Mag dat wel – onbewust beïnvloeden?

Wanneer je je serieus verdiept in deze wereld blijkt er een boekenkast vol te staan en gaat er echt een wereld voor je open. Zoveel speelgoed. Dat verleidt je om van alles toe te gaan passen.

Maar ook hier speelt weer de vraag van ethiek. Wat mag wel en wat mag niet? Sommige mensen vinden het oneerlijk om anderen te "manipuleren". Wanneer deelnemers van mijn trainingen hier naar vragen heb ik twee antwoorden voor ze.

Het eerste antwoord is dat iedereen dagelijks probeert om anderen te beïnvloeden. We vroegen onze vader of we meer zakgeld mochten op het moment dat hij goed in zijn vel zat. We koken lekker eten voor onze date in de hoop dat er een romantisch vervolg komt.

Het tweede antwoord komt van Thaler en Sunstein. Twee Amerikaanse wetenschappers die veel onderzoek hebben gedaan naar manieren waarop mensen beïnvloed worden. Zij zeggen dat je technieken alleen moet gebruiken wanneer:

- je er anderen geen schade mee doet
- en wanneer mensen de mogelijkheid hebben om makkelijk een andere keuze te maken.

Wanneer mensen dan toch kiezen voor wat je ze aanbiedt hoef je ze daar niet schuldig over te voelen.

Een voorbeeld. In Nederland hebben we een groot gebrek aan donoren. In sommige landen zijn er veel meer donororganen beschikbaar dan in andere landen. Dat zijn landen waarin mensen automatisch donor zijn, tenzij ze aangeven dat ze dit niet willen. Dat heet in het jargon opt-out. In Nederland is het precies andersom. Daar ben je alleen maar donor wanneer je een formulier invult dat je wél donor wilt zijn (opt-in). Daarom zijn er volgens Thaler en Sunstein in Nederland veel minder orgaandonoren.

Volgens de voorwaarden van Thaler en Sunstein is een opt-out voor donoren ethisch gezien prima is. Streven naar meer donoren doet niemand schade en is goed voor mensen die anders zouden sterven. En mensen kunnen zich makkelijk afmelden als donor.

Welke vaardigheden zijn belangrijk bij het omgaan met de omgeving?

Sommige projecten zijn veel effectiever in het omgaan met de omgeving dan anderen. Welke vaardigheden tref je aan in deze projectteams?

A. Gevoeligheid voor de omgeving van je project

Veel projecten moeten rekening houden met hun omgeving. Maar niet iedereen kan dat even goed. Het is voor jou als projectleider belangrijk om dingen te leren als:

- hoe kom ik los van de inhoud en ga ik ook letten op de omgeving van mijn project?
- hoe bepaal ik met wie ik rekening moet houden?
- hoe bouw ik met deze personen/organisaties een relatie op vóórdat er problemen ontstaan?
- waar reageer ik op en wat laat ik gaan?
- hoe kan ik rekening houden met partijen zonder het projectresultaat uit het oog te verliezen?
- hoe kan ik onderhandelen en communiceren met partijen uit de omgeving van het project zonder dat ze kwaad worden?

B. Afhankelijkheid om kunnen zetten in wederzijdse afhankelijkheid

Je zou uit dit hoofdstuk de indruk kunnen krijgen dat projecten afhankelijk zijn en zich moeten schikken naar de grillen van de omgeving. Maar dat is niet zo.

Succesvolle projecten weten de afhankelijkheid om te zetten in wederzijdse afhankelijkheid. Een project is vaak lang niet alleen afhankelijk van de omgeving, maar de omgeving is ook afhankelijk van het project:

- In ruil voor het verlenen van een vergunning voor het openen van een kunstencentrum ontvangt de gemeente het recht om hier 10x per jaar gratis een receptie te organiseren. (je moet natuurlijk wel zorgen dat je aan de voorwaarden van de vergunning voldoet)
- De buslijnen worden aangepast om een bezuiniging te realiseren. Maar in ruil voor het inleveren van twee haltes in de wijk zal de busmaatschappij tijdens de ochtendspits twee bussen per uur extra laten rijden
- De nieuwe fabriek levert extra geluid en verkeer op, maar levert restwarmte voor een lage prijs aan de stadsverwarming van de nabij gelegen wijk.

De kern is hier om iets te vinden dat jouw project (en de latere exploitatie) niet teveel kost, maar waar partijen in de omgeving wel blij mee zijn. Om dit soort zaken te ontdekken moet het projectteam goed doorvragen naar wat er zoal speelt bij partijen rondom het project.

Een succesvol project:

- begrijpt dat het succes vaak ook bepaald wordt door de omgeving
- onderzoekt van welke mensen/ organisaties men afhankelijk is
- bouwt een relatie op met deze partijen vóórdat het spannend wordt
- weet 'afhankelijkheid' om te bouwen tot 'wederzijdse afhankelijkheid'
- regelt in- of extern expertise wanneer het gaat om zaken als crisismanagement of veranderkunde.

11 Vergroot je persoonlijke effectiviteit als projectleider

In dit hoofdstuk vind je:

- waarom je net zoveel van de techniek moet weten als van “zachte” zaken
- welke technische vaardigheden belangrijk zijn
- welke zachte vaardigheden nodig zijn
- waarom vakkennis belangrijk is om je project succesvol te maken
- hoe je jouw overtuigingen kan onderzoeken en aanpassen

Een projectleider moet veel kunnen

Een projectleider is eigenlijk een soort duizendpoot. Een duizend dingen doekje. Doet niet moeilijk en is altijd in de buurt om allerlei problemen op te lossen. Daarom moet je als projectleider van veel zaken verstand hebben. Tegelijkertijd moet je als projectleider ook nog zorgen dat het resultaat er komt. Je moet ook de opdrachtgever te vriend houden. Oplossingen zoeken voor geldgebrek en vertraging. Je teamleden gemotiveerd houden. En bij dat alles ook nog blijven lachen.

Een projectleider is een manager zonder macht

Die taak is lastig (een “uitdaging”) omdat je als projectleider wel veel moet, maar meestal weinig formele macht hebt. Je mag zelf niet het budget vergroten. Of het project langer laten duren (korter is meestal geen probleem ☺). Je kan niet in je eentje besluiten om je projectteam meer uren te laten werken ten koste van hun normale werk. Je hebt meestal maar weinig invloed op de medewerking van afdelingen. En je mag niet in je eentje het resultaat van het project aanpassen.

En tegelijk moet je veel. En vaak onder lastige omstandigheden. Projecten zijn uniek. Er zijn geen uitgesleten routines voor de problemen die jij moet oplossen. Bij bijna alles wat je doet moet je eerst nadenken:

- wat wil ik bereiken?
- welke hindernissen kom ik daarbij tegen?
- hoe krijg ik het dan toch voor elkaar?

Technische vaardigheden

Wat maakt succesvolle projectleiders succesvol? Als jouw projecten al succesvol zijn weet je dat al. Dan beheers je ongetwijfeld de volgende zaken:

- een projectdoel en een projectresultaat formuleren
- het project indelen in fasen
- je kan een planning maken
- een projectbegroting opstellen
- een projectplan (of Plan van Aanpak) maken
- beslisdocumenten opstellen.

Een aantal van deze technieken komen aan de orde aan dit ebook. Meer informatie, stappenplannen en tips vind je in de kennisbank op www.werken-aan-projecten.nl.

Inhoudskennis

Om een effectieve projectleider te kunnen zijn moet je ook genoeg weten van de inhoud om de effecten van keuzes te kunnen overzien. Die gedachte wordt niet door iedereen gedeeld. Regelmatig hoor ik: "Je hebt geen kennis van het onderwerp nodig om een project te leiden." In de jaren van de overspannen arbeidsmarkt hoorde ik die kreet iedere dag. Nu we weer met beide voeten op de aarde staan, lijkt er weer ruimte om inhoudelijke kennis te waarderen.

Kan je met een project beginnen wanneer je niets van de inhoud weet? Ja, als je die maar zo snel mogelijk eigen maakt. Want in alle projecten die ik heb geleid kwam vroeg of laat het moment waarin je een uitweg moest vinden. Waarbij het projectteam geen originele oplossingen meer wist. En waarbij het dus op mij aankwam.

Dan is er iemand nodig die een oplossing kan verzinnen: de projectleider.

Kan jij een oplossing verzinnen:

- voor een tekort in je ziekenhuisproject wanneer je niets weet van de manier waarop een ziekenhuis gefinancierd wordt?
- voor een planningsprobleem als je niet weet op welke manieren je tijd kan winnen bij de besluitvorming? Of welke regels een uitzondering mogelijk maken?

De opdrachtgever verwacht van jou dat je de mogelijkheden op een rij zet. En dat je advies geeft. Voor het oplossen van inhoudelijke puzzels heb je inhoudskennis nodig. Daarom zal ik geen projecten leiden op het gebied van micro-elektronica. Of het bouwen van een kernreactor. Op terreinen waar ik geen verstand van heb en of waar je je met gezond verstand niet snel kan inwerken.

Welke inhoudskennis heb je minimaal nodig?

Als je die zelf niet hebt moet je die snel eigen maken. Wat moet je weten? Op ieder werkterrein moet je in ieder geval de volgende vragen kunnen beantwoorden:

1 *Met welke bijzondere eigenschappen moet je rekening houden?*

De capaciteit van een vrachtschip wordt kleiner bij een lagere waterstand. In een dijk kan je alleen graven in de zomer. Elektriciteit moet op precies hetzelfde moment gemaakt worden als het nodig is.

Wat zijn bijzondere eigenschappen van het werkveld waarin jouw project zich afspeelt? Je komt ze op het spoor door aan deskundigen te vragen waarom de simpele oplossing niet gebruikt wordt. Het antwoord geeft je vaak inzicht de ongeschreven regels die dit werkterrein uniek maken.

2 *Wat zijn de bijzondere regels?*

Geld bestemd voor de re-integratie van werklozen mag niet besteed worden aan ambtenaren. De norm is dat de brandweer binnen 8 minuten op de plaats van de brand moet kunnen zijn. Onderwijsinstellingen moeten zich houden aan de Europese aanbestedingsregels. Ziekenhuizen (in principe) niet, maar academische ziekenhuizen weer wel.

Veel werkterreinen hebben eigen wetgeving. Mijn ervaring is dat veel mensen elkaar napraten, maar dat bijna niemand die wetten zelf gelezen heeft. Sluit je zelf een middag op en lees de (belangrijkste) wetteksten en uitvoeringsregels door. Je bent direct deskundiger dan 99% van alle mensen om je heen.

3 *Waar komt het geld vandaan?*

Gemeenten krijgen hun geld voor 85% van het rijk. De gezondheidszorg wordt voor een kleine 70% uit premies betaald. Een opleiding aan de Universiteit wordt afgerekend op het aantal afgestudeerde studenten. Ook studenten die hun proefschrift schrijven tellen mee. Projecten rekenen met een projectbudget. De organisatie die ze betaalt zelf met een jaarbegroting. Vaak kan je geld uit jaar 1 niet zomaar meenemen naar jaar 2.

Een effectieve projectleider weet in grote lijnen waar het geld vandaan komt en hoe dat weer mag worden uitgegeven. Zo kan zij veel beter bepalen welk voorstel goed valt en welk voorstel geen kans van slagen heeft.

4

Wie besluit waarover en wanneer?

Heeft jouw opdrachtgever het laatste woord? Of moet het projectresultaat nog aan iemand anders worden voorgelegd? Wie de macht heeft bepaalt.

Sommige zaken mag een directeur zelf beslissen. Andere zaken moet zij voorleggen aan: de Raad van Commissarissen, het bestuur, Provinciale Staten, de toezichthouder of het Algemeen Bestuur. Wie heeft het laatste woord? Een gekozen gemeenteraad? Het ministerie? Zo weet je met wie je rekening moet houden. En met wie wat minder.

Zachte vaardigheden

Naast technieken en vakinhoud zijn er nog meer vaardigheden die je nodig hebt om je doel te bereiken:

- effectief communiceren met je opdrachtgever of met lastige mensen
- creatieve oplossingen vinden voor problemen
- compromissen zoeken
- effectief onderhandelen
- de non-verbale communicatie van anderen kunnen lezen
- een voorstel zó kunnen schrijven dat anderen er 'ja' tegen zeggen
- besluitvorming zó organiseren dat je een besluit krijgt (en het liefst een 'ja')
- weten hoe psychologische overtuigingsmechanismen werken.

Een hele lijst van zaken die je meestal niet leert op school. En ook niet op de universiteit. Wanneer je die allemaal op je eigen houtje moet uitpuzzelen kan je zo maar 20 jaar bezig zijn. Dat heb ik zelf ook gedaan.

Evenwicht tussen technische en zachte vaardigheden

Een effectieve projectleider heeft dan ook niet alleen aandacht voor de basistechnieken, maar beheerst ook een hele serie zachte vaardigheden. Een planning maken is één ding. Die zelfde planning verkopen aan een ongeduldige opdrachtgever is iets heel anders.

Heb je teveel aandacht voor de techniek, dan zal je merken dat je projecten stroef lopen. Dat je weinig voor elkaar krijgt. Gaat je aandacht alleen uit naar de zachte kant, dan mis je deadlines en ga je over je begroting heen. Uiteindelijk gaat het om het evenwicht.

Een niveau dieper: belemmerende overtuigingen aanpassen

Soms merk je dat je met nieuwe vaardigheden niet genoeg vooruitgang boekt. Een cursus 'externe communicatie' of 'feedback geven' blijken niet voldoende. Dat is een signaal om verder te zoeken.

Onder de praktische vaardigheden zit bij ons mensen namelijk nog een dieper niveau. En dat is het niveau van onze overtuigingen.

Wat zijn overtuigingen? Het is een verzamelnaam voor ideeën die we in de loop van ons leven opdoen over hoe de wereld in elkaar zit. Je herkent ze aan zinnen als: "mensen zijn ...", "de wereld is ..." of "het gaat altijd zo...".

Een paar voorbeelden van overtuigingen. "Mensen hebben een prikkel nodig!", "Je moet een opdrachtgever nooit tegenspreken" of "Een opdrachtgever moet zich alleen bemoeien met het *wat* en niet met het *hoe*." Ook interessant: "strategische keuzes moet je niet met veel mensen willen maken".

Iedereen heeft overtuigingen. We kunnen niet zonder. De wereld waarin we leven is ingewikkeld. We moeten ieder dag grote en kleine beslissingen nemen. Dat doen we door onze ervaringen samen te vatten in korte zinnen (onze overtuigingen). Daardoor kunnen we sneller reageren op alle ontwikkelingen om ons heen.

Vaak zijn we ons daar helemaal niet van bewust. We trekken conclusies over 'hoe dingen gaan'. Die conclusies trekken we zowel bij successen als bij teleurstellingen. We krijgen dit soort conclusies over het leven ook mee van onze ouders: "Je moet goed je best doen op school, anders eindig je in de goot." En je neemt overtuigingen over van vrienden of collega's: "Zo gaat dat niet bij ons."

Overtuigingen kunnen jouw 'glazen plafond' zijn

We kunnen dus niet zonder overtuigingen. Maar niet iedere overtuiging helpt ons om ons doel te bereiken. Er bestaat ook zo iets als een remmende overtuiging. En omgekeerd zijn er ook overtuigingen die je juist dichterbij je doel helpen: ondersteunende overtuigingen.

Misschien merk je wel dat je in jouw projecten steeds tegen dezelfde 'problemen' aanloopt. Dan kan het je helpen om je eigen overtuigingen verder te onderzoeken. Er zijn allerlei technieken om je overtuigingen aan het licht te brengen, te onderzoeken en (wanneer je dat wil) te veranderen door nieuwe.

Heb je wel eens één van de volgende gedachten?

- "Het maken van een goed beslisdocument is moeilijk"
- "Als projectleider heb ik geen invloed op de besluitvorming"
- "Als het er echt om gaat moet je het zelf doen"
- "Het maken van een plan van aanpak kost veel tijd en moeite"
- "Het is lastig om het gedrag van de doelgroep te veranderen"
- "Mijn opdrachtgever heeft geen tijd voor mij"
- "Ik mag deze beslissingen zelf niet nemen"
- "Dat soort zaken moet de opdrachtgever beslissen."

Dit zijn voorbeelden van remmende overtuigingen van jouw collega-projectleiders. Ze lijken waar. Maar ze zijn het niet. In ieder geval niet altijd. Laten we één voorbeeld nader bekijken.

Controleer je overtuiging

Stel je hoort jezelf denken: "Het maken van een Plan van Aanpak kost veel tijd en moeite." Je kunt je eigen overtuiging controleren door jezelf een aantal vragen te stellen:

Vraag 1: Is deze overtuiging gebaseerd op feiten?

Nee. Er zijn projectleiders die in korte tijd een heel goed Plan van Aanpak kunnen maken. Iemand met de overtuiging dat een Plan van Aanpak veel tijd en moeite kost weet vaak niet goed hoe effectieve projectleiders dat doen. Maar dat is iets wat je kan leren.

Ik verklap je nu maar vast hoe ze dat doen. Effectieve projectleiders werken met een format dat je in kan vullen. Ze vinden niet steeds opnieuw het wiel uit, maar hebben een systeem. Ze hergebruiken teksten en modellen die ze voor andere projecten hebben gebruikt. En ze gebruiken een techniek waarmee je in korte tijd goed leesbare teksten op papier krijgt. Dezelfde techniek die ik gebruik om dit ebook te maken.

Bewerkelijke onderdelen (zoals een planning of een begroting) maken ze samen met anderen. Of ze besteden die taak uit. Effectieve projectleiders organiseren hun supportsysteem. En ze stappen heen over overtuigingen als "Ik moet alles alleen kunnen" of "Ik ben de enige die snapt hoe het zit".

Vraag 2: Helpt deze overtuiging om te komen waar ik wil?

Nee. Met zo'n overtuiging wordt het schrijven van een Plan van Aanpak iets waar je tegenop gaat zien. Deze overtuiging zorgt er mogelijk voor dat je het schrijven van een Plan van Aanpak lang voor je uitschuift. Zodat je uiteindelijk in de problemen komt. Of dat het van slechtere kwaliteit is dan je eigenlijk zou kunnen.

Vervang een belemmerende overtuiging door een overtuiging die helpt

Je zou deze overtuiging ook kunnen veranderen door één die je helpt:

Bijvoorbeeld: "Ik kan met wat hulp snel en effectief een goed PvA maken" of "Ik heb dit al vaker gedaan - ik kan dit!".

De eerste keer dat iemand tegen me zei dat je tegen jezelf moest zeggen: "ik kan dit" heb ik (laat ik maar eerlijk zijn) naar mijn voorhoofd gewezen. Het ging er bij mij niet in dat dit soort eenvoudige technieken zou kunnen werken. Maar toen ik het uitprobeerde was ik verrast door het resultaat.

Wanneer je met het idee "ik kan dit (maar weet nog even niet hoe)" aan de slag gaat zal je merken dat het sneller en makkelijker gaat. Dat komt om doordat je vanuit deze nieuwe, positievere overtuiging andere vragen gaat stellen. Want als ik het wel kan, maar het lukt nog even niet, dan wordt de vraag bijvoorbeeld:

- "Wat kan ik doen om dit PvA sneller op te stellen?"
- "Wat heeft me de laatste keer geholpen toen ik dit snel en efficiënt deed?"
- "Wie kan ik vragen om me te helpen?"
- "Hoe kan ik de PvA maken en tegelijk ook plezier hebben?"

En wanneer je jezelf andere vragen stelt zal je ook resultaten krijgen.

Je bent zelf je belangrijkste instrument

Ik hoorde Harry Starren een tijdje geleden voor een volle zaal vertellen dat hij op z'n 52e een hartaanval kreeg. In het ziekenhuis deed hij zijn ogen open. Hij keek omhoog in de ogen van doktoren en verpleegkundigen. "Hoe lang ben ik zonder zuurstof geweest?" was het eerste wat hij vroeg.

"Gek hè, dat was mijn eerste gedachte", vertelde Harry Starren. "Maar ja, met mijn hersenen verdien ik mijn geld. Ik ben zelf mijn belangrijkste instrument."

Dat is het precies dacht ik toen. Je bent als projectleider zelf je belangrijkste instrument. Als opdrachtgever trouwens ook. Investeer daarom voortdurend in je eigen ontwikkeling.

Je effectiviteit vergroten

Heb je nu succesvolle projecten? Gefeliciteerd. Ga vooral zo door. Zijn er terreinen waarop je nog kan groeien? Doe dat dan vooral ook. De concurrentie op de arbeidsmarkt is groot. Er komen altijd weer nieuwe, enthousiaste projectleiders bij. Ervaring geeft veel, maar niet alles. Zorg dat je altijd bij bent op je vakgebied.

Zo lees ik zelf iedere dag 30 minuten om mijn kennis te vergroten. Als het druk is luister ik in de auto naar een opname van een managementboek. Ieder half jaar op cursus. Het liefst op terreinen waarvan ik weet dat ik er nog kan verbeteren. Of waar ik hele nieuwe dingen leer. Houd je zaag scherp!

Vaardigheden kan je leren

Wanneer je merkt dat je vaardigheden mist moet je blij zijn! Want vaardigheden kan je leren. Als ik het kan, dan kan jij het zeker. Niemand is geboren als een honden-fluisteraar. Of als stand up comedian. Als coach, manager of als goochelaar.

Natuurlijk bestaat er zoiets als aanleg. Maar veel training doet wonderen. Alles wat je nodig hebt is kennis, een voorbeeld en veel oefening. (En een beetje geduld natuurlijk.)

In mijn trainingen komen de belangrijkste vaardigheden aan bod die je als projectleider nodig hebt. Leer effectief te communiceren met de hulp van eenvoudige, maar krachtige technieken. Schrijf overtuigende projectvoorstellen. Zet de besluitvorming naar je hand. Lees de lichaamstaal van je gesprekspartner en krijg zo meer invloed.

De sleutel zit vaak in de details

Heb je het idee dat je met bepaalde vaardigheden niet verder komt? Mijn ervaring is dat het verschil tussen succes en falen vaak in kleine details zit.

Een voorbeeld. Een projectleider kreeg altijd ruzie wanneer hij feedback gaf aan zijn teamleden. Ze hanteerde in zo'n gesprek altijd keurig de regels voor het geven van feedback. En toch werkte het niet. En daardoor kreeg ze niet het resultaat dat ze wilde.

We ontdekten samen al snel dat haar *toon* maakte dat bij de ontvanger de luiken al dicht gingen voordat ze ook maar aan de inhoud toekwam. We hebben samen onderzocht waar haar ondertoon vandaan kwam. Ze was bang dat ze niet serieus genomen zou worden. Dat was haar al vaker overkomen. We hebben gewerkt aan haar innerlijke overtuigingen.

Daarna hebben we geoefend. De eerste keer in het echt was nog wat onwennig, maar daarna werd het snel sterker. Nu kan ze haar mening rustig en overtuigend overbrengen. Haar projectteam functioneert nu effectiever.

Zoek slimme mensen om jou te ondersteunen

Niemand is zelf het schaap met de vijf poten. Wanneer je het idee hebt dat jij wel zo bijzonder bent dan ontmoet je vroeg of laat een probleem dat speciaal naar je toekomt om je duidelijk te maken dat dit niet zo is.

Versla de overtuiging dat jij de *enige* bent die de situatie *echt* begrijpt. Reken af met het denkbeeld dat het pas goed is wanneer je *zelf* alles van a tot z begrepen hebt. Laat je niet vangen door het idee dat je pas ok bent wanneer je alles in je eentje kan doen.

Verzamel deskundige mensen om je heen die in hun specialisme slimmer zijn dan jij. Nodig mensen uit om je tegen te spreken. Jouw specialisme is het kneden van alle input tot één project. Of tot één voorstel. Samen ben je altijd slimmer dan alleen. Eén plus één is drie!

Maar wat je ook doet - blijf leren en blijf ontdekken.

Het leven is te mooi om lang gebukt te gaan onder problemen. En projecten zijn niet bedoeld om een zware dobber te zijn.

Ik wens je daarom veel inspiratie en veel succesvolle projecten!

Een succesvol projectleider:

- heeft kennis van de harde kant én van de zachte kant van projecten
- weet het liefst zelf ook iets van de inhoud
- ontwikkelt zichzelf voortdurend
- onderzoekt zijn eigen overtuigingen op effectiviteit
- heeft voldoende kennis van de inhoud om oplossingen te verzinnen
- heeft voldoende kennis om de opdrachtgever te kunnen adviseren
- zoekt mensen om zich heen die zij eigen zwakke kanten compenseren.

Behoefte aan meer informatie?

Website Werken-aan-projecten.nl

Op mijn website Werken-aan-projecten.nl vind je nog veel meer informatie over projecten. Via het navigatiemenu 'kennisbank projecten' vind je daar meer informatie over allerlei zaken die met projecten te maken hebben.

Door dit ebook te downloaden ontvang je ook nieuwe afleveringen van mijn blog met meer tips en ideeën.

Ontwikkel je vaardigheden tijdens een training

Er zijn verschillende trainingen die je helpen om als projectleider nog effectiever te worden. Kijk op de website werken-aan-projecten.nl naar het aanbod en de trainingsdata. Wanneer je me een mail stuurt kom ik met je praten over een in company programma.

Behoefte aan persoonlijk hulp?

Veel van de informatie in dit ebook en op mijn website is algemene informatie. Het kan zijn dat je voor jouw project advies nodig hebt dat rekening houdt met jouw situatie. Dat kan en heet projectcoaching.

Op mijn website werken-aan-projecten.nl vind je een contactformulier. Wanneer je behoefte hebt aan advies of andere hulp stuur je me zo makkelijk een bericht. Ik neem dan contact met je op.

Je kan me ook rechtstreeks een e-mail sturen: remco@werkenaanprojecten.nl

Dankbetuiging

Als je dit boek nuttig vind, weet dan dat ik het weliswaar alleen heb geschreven, maar dat er een kring van mensen om mij heen staat die dit mogelijk heeft gemaakt. Sommige schrijvers noemen dan een lijst van 100 personen uit angst om iemand te vergeten of te kwetsen. Dat doe ik niet. Wie dicht bij mij staat weet dat zij mij steunen en dierbaar zijn. Een paar namen springen er uit. En die wil noemen.

Natuurlijk zijn er alle opdrachtgevers, managers, collega's, medewerkers, bestuurders en externe partijen die me de afgelopen 20 jaar zo veel goede en slechte voorbeelden hebben gegeven. En er zijn de vele collega's en docenten aan wie ik schatplichtig ben.

Rudy Kor leerde me het vak. Hanneke Elink-Schuurman plantte jaren geleden het zaadje. Yvette houdt al jaren op koers met haar liefdevolle ondersteuning en Hanny van Dijk bleef mij wijzen op groene weiden die er verderop bestaan.

Door hun trainingen hebben Nisandeh en Verad Neta mij van zoveel inspiratie en technieken voorzien dat dit boek er in 28 dagen kon komen.

En dan, liever Elvira, zonder jouw steun, ruimte en liefde zat ik nog steeds tussen een in- en een uitbakje stempels te zetten. Wat fijn dat je me de weg én de ruimte hebt gegeven.

Dankzij deze mensen, waarde lezer, lees jij nu mijn woorden.

En nu – aan het werk!

Aanpassing, 60
 Aanpassingen, 60
 Analist, 80, 81, 98, 110

Beïnvloeden via de omgeving, 126
 beleidstheorie, 35
 belemmerende overtuiging, 45, 139
 beslisdocument, 62, 70, 108, 109, 138
 Beslisdocumenten, 111
 beslismomenten, 105, 106
 besluit, 25, 34, 43, 44, 56, 61, 70, 76, 90,
 92, 94, 100, 101, 102, 106, 107, 108,
 114, 115, 116, 118, 120, 122, 136
 Besluitvormers, 121
 besluitvorming, 43, 44, 103, 105, 106,
 107, 108, 109, 111, 115, 116, 133, 136,
 138, 140
 bezwaar, 117
 btw, 51
 Btw, 51
 budget, 18, 40, 49, 50, 52, 53, 54, 58, 62,
 64, 68, 72, 91, 92, 107, 108, 109, 111,
 119, 132
 budgetoverschrijding, 49, 52, 53
 budgetoverschrijdingen, 47, 58, 64
 Budgetten, 54

Cialdini, 118
 communicatiestijl, 13, 74, 79, 87, 99, 111
 conflict, 100, 101, 102
 conflicten, 100, 101, 102, 103
 Conflicten, 101

De Jong, 126
 deadline, 47, 62, 66, 69, 85, 98
 Directeur, 80, 81, 98, 110
 doel, 18, 19, 21, 22, 27, 29, 33, 35, 38, 45,
 49, 54, 56, 57, 66, 99, 102, 118, 122,
 136, 137

doorlooptijd, 45
 draagvlak, 30, 44, 59, 106, 107
 effectiviteit vergroten, 140

Europese Aanbesteding, 45
 extra geld, 47, 53, 61, 67

fasedocument, 61
 financiële prikkels, 128
 financiële ruimte, 52

gedragsverandering, 126
 geld, 19, 38, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58,
 60, 69, 85, 86, 87, 91, 111, 135, 139

Hans Vermaak, 126
 Harry Starren, 139
 Hotels, 127

informatie, 24, 25, 56, 58, 59, 66, 76, 80,
 81, 91, 107, 110, 117, 118, 120, 122,
 133, 143
 inhoudskennis, 133, 135
 Inhoudskennis, 133
 Inspirator, 80, 81, 99, 110

Kosten delen, 53

Leon de Caluwé, 126
 leveranciers, 124

macht', 111
 manager, 12, 13, 19, 20, 97, 103, 132, 140
 meningsverschillen, 96, 100
 Mensenmens, 80, 81, 99, 110

NS, 128

omgeving, 11, 12, 18, 76, 81, 121, 122, 126, 130, 131
 onbewust beïnvloeden, 129
 onderhandelingskunst, 116, 117
 onvoorziene omstandigheden, 51
 opdrachtgever, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 44, 46, 47, 50, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 132, 133, 136, 137, 138, 139
 Opdrachtgevers, 24, 49, 52, 58, 59
 overtuiging, 45, 60, 68, 84, 85, 115, 137, 138, 139, 142
 overtuigingen, 13, 64, 65, 74, 83, 84, 85, 115, 137, 138, 140
 Overtuigingen, 13, 64, 83, 137

planning, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 58, 62, 64, 67, 68, 85, 90, 92, 101, 107, 108, 109, 133, 136, 138
 politiek, 64, 76, 114, 118, 122
 praktijkcase, 56
 projectbegroting, 49, 50, 51, 133
 projectcoaching, 64, 143
 projectdoel, 27, 29, 32, 133
 projectleden, 98
 projectleider, 11, 13, 19, 20, 21, 29, 30, 32, 33, 38, 39, 40, 41, 45, 46, 50, 54, 56, 58, 60, 62, 64, 66, 72, 74, 75, 76, 78, 83, 84, 85, 88, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 105, 107, 108, 109, 111, 113, 115, 116, 124, 130, 132, 133, 135, 136, 138, 139, 140, 143
 projectplanning, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 106
 projectteam, 11, 18, 25, 42, 66, 90, 91, 95, 96, 100, 101, 102, 103, 111, 121, 131, 132, 133, 141

psychologie, 116, 118

regels, 45, 98, 133, 135, 140
 rentekosten, 51
 Rentekosten, 51
 resultaat, 12, 18, 19, 21, 22, 25, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 66, 72, 75, 76, 78, 79, 83, 87, 91, 92, 95, 106, 108, 111, 121, 125, 132, 139, 140
 Rijkswaterstaat, 128
 Rudy Kor, 88, 126

samenwerking, 72, 74, 75, 76, 78, 87
 samenwerkingsrelatie, 78, 124
 samenwerkingsrelaties, 76, 78
 standpunt, 102
 storende teamleden, 102
 straffen en belonen, 128

taakverdeling, 96, 97
 team, 96, 98, 99, 100, 102
 Teamleden, 98
 tegenvallers, 58, 67
 Thaler en Sunshein, 129
 Tuckman, 96
 tussentijdse wijzigingen, 56, 60

vaardigheden, 13, 103, 115, 130, 133, 136, 137, 140, 143
 valkuilen, 4, 11, 15, 44
 Verkopers, 25
 Verschillende verwachtingen, 75
 Vertragingen, 64
 voorwaarden bedingen, 61

wederzijdse afhankelijkheid, 130
 Wijzigingen, 58

Meer Succes met je project

Tien veelvoorkomende valkuilen en hoe je ze kan voorkomen

Meer succes met je project beschrijft 10 valkuilen voor projectleiders. En dit ebook geeft tips hoe je die kan voorkomen.

Van het formuleren van een projectresultaat tot aan het organiseren van de besluitvorming. Dit ebook geeft je zowel de theorie als de praktische tips om je project goed te organiseren.



Remco Bontenbal heeft al 20 jaar ervaring bij het begeleiden van organisaties op het gebied van projecten en opdrachtgeverschap.