

Een Mega project; kun je daar wel een succes van maken?

Auteurs: Chantal Savelsbergh, Martijn Jong en Peter Storm

Als we het over megaprojecten hebben, praten we al snel over grote en bekende projecten zoals de Betuwelijn, de Kanaaltunnel, de HSL en de Noord-Zuidlijn. Als we deze gedachte vasthouden, zijn (landelijke) bekendheid en de omvang van het project belangrijke indicatoren of een project een megaproject is. Dat zou betekenen dat slechts enkelen van ons ooit een megaproject zullen leiden en waarom besteden we aan dit thema dan een heel hoofdstuk?

Wat bepaalt of een project een megaproject is?

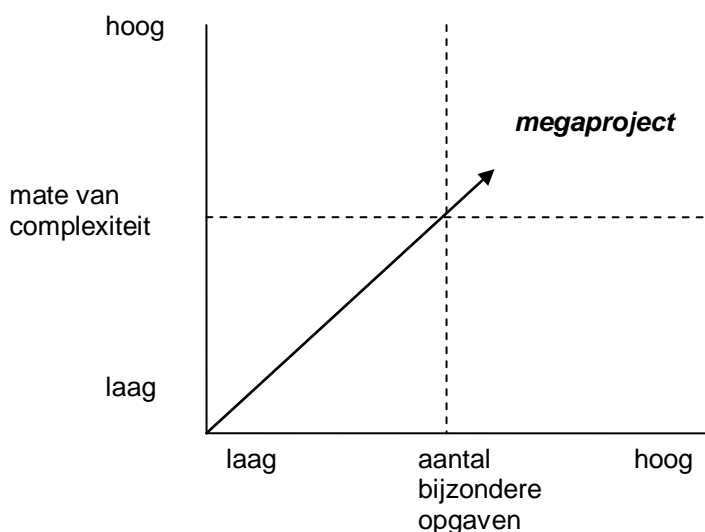
De rechterlijke organisatie bestaat uit 19 rechtbanken, 5 gerechtshoven, 2 bijzondere colleges en het bestuursorgaan de Raad voor de rechtspraak. Het is een grote organisatie die op vele verschillende locaties in het land werkt en waar de professional de spil vormt. Jarenlang heeft zij in afwachting op een landelijk ICT centrum gewacht met investeren in de ICT infrastructuur. Nu blijkt dat dit landelijke ICT centrum er niet te komen moet een alternatief worden bedacht. Er is een jaar om dit alternatief te realiseren, want over 12 maanden kunnen en zullen de eerste PC's vastlopen en niet meer ondersteund kunnen worden. Werkplekken dreigen weg te vallen en dat is een potentieel gevaar voor de continuïteit binnen de rechtspraak. De ICT organisatie staat voor de uitdaging in deze korte periode een nieuwe betrouwbare landelijke ICT infrastructuur te realiseren. Daarmee moet de continuïteit worden gewaarborgd en tegelijkertijd de beoogde en noodzakelijke vernieuwingen mee worden gerealiseerd.

Langs de lat van landelijke bekendheid zou dit project geen megaproject kunnen zijn. Het heeft wel een stevige omvang en het raakt alle medewerkers van de rechtspraak raakt, maar een bekend project is het zeker niet. Toch valt dit project in de categorie megaprojecten. Een megaproject is namelijk een project met een bijzondere complexiteit. De complexiteit van projecten vloeit voort uit een of meerdere opgaven verbonden aan de beheersaspecten van projecten (TGKIO). Voorbeelden zijn, het moet sneller dan voor een dergelijk project gewoon is, met een aanzienlijk lager budget dan normaal gesproken te verwachten zou zijn, met een innovatieve of nieuwe technische oplossing, midden in de (maatschappelijke) aandacht, of bijvoorbeeld in een nieuwe samenwerkingsvorm.

<i>Beheersaspect</i>	<i>Bijzondere opgaven</i>
Tijd	Snellere eindoplevering, krappe mijlpalen, met een bijzonder interval, in een moeilijke periode.
Geld	Lager budget dan noodzakelijk, zeer groot budget, op andere wijze gefinancierd, ongebruikelijke financiers, nieuwe opbrengsten.
Kwaliteit	Een innovatieve technische oplossing, subjectieve beoordelingscriteria, bijzondere kwaliteitseisen.
Informatie	Veel direct en indirect betrokkenen, in het hart van de publiciteit, moeilijke bereikbare stakeholders, een gevoelig thema.
Organisatie	Nieuwe organisatievormen, andere opzet van het contract, het kennis- en ervaringsniveau van het team.

Tabel 12.1 Bijzondere opgaven

De mate van complexiteit, en dus of een project een megaproject is of niet, is gerelateerd aan het aantal bijzondere opgaven die aan het project verbonden zijn. Een project waarbij aan één van de beheersaspecten een bijzondere opgave is verbonden, is nog geen megaproject. Immers, als een project buitengewoon snel opgeleverd moet worden, maar daarvoor zijn ruime financiële middelen beschikbaar, kan deze complexe opgave relatief eenvoudig overwonnen worden. Als in een project twee of meer beheersaspecten tegenover elkaar komen te staan, wordt het project complexer. Als een project sneller moeten worden opgeleverd, tegen een lager dan normaal budget, kan al meer van een complex project worden gesproken. Zeker als bij het project veel partijen betrokken zijn, het projectresultaat innovatief is en dus nooit eerder is gerealiseerd, en het project met een relatief onervaren projectteam moet worden uitgevoerd.



Figuur 12.1 Een megaproject

Robert is gevraagd het ICT project 'nieuwe infrastructuur' te leiden. Hij heeft het 'Flits' gedoopt, omdat het immers met een grote snelheid moet worden gerealiseerd en in de organisatie geïmplementeerd. Tijdens een Project Start Up brengt hij met zijn teamleden de verschillende opgaven in het project in kaart. Zij lopen de verschillende beheersaspecten langs:

- *Tijd: Normaal gesproken zou je voor de ontwikkeling, bouw en implementatie van de gehele landelijke ICT infrastructuur tenminste 24 maanden nemen. We komen er dus eigenlijk 12 tekort.*
- *Geld: Het budget lijkt geen probleem te vormen, zeker omdat het probleem zo acuut is. Maar het ministerie heeft eerder al geld geïnvesteerd in het landelijke ICT centrum. Dus wellicht is de bereidheid te investeren nu minder.*
- *Kwaliteit: We moeten zorgen dat de werkplekken zoals die nu zijn ingericht kunnen blijven functioneren. Tegelijkertijd wordt een stevige vernieuwing beoogt. Die wordt tot uitdrukking gebracht met het beeld dat voor elke werkplek een laptop gaat worden gebruikt.*
- *Informatie: Binnen elk gerecht wordt nog gewerkt met zelf in ontwikkelde ICT oplossingen en software. Er is landelijk een grote verscheidenheid aan versies van hetzelfde programma en de gerechtsmedewerkers zijn gehecht aan hun eigen format en mogelijkheden met hun PC. Met dit project gaat een landelijke uniformering gepaard en daar zitten lang niet gebruikers op te wachten.*
- *Organisatie: Het project betreft alle medewerkers van de rechtspraak en allemaal zijn zij gebruiker en belanghebbende bij het project. Al die gebruikers zijn moeilijk of niet te organiseren, omdat zij verspreid zijn over 26 verschillende zelfstandig opererende organisaties.*

'Flits' kent bijzondere opgaven op alle beheersaspecten. Vooral de snelheid waarmee het project moet worden gerealiseerd, gekoppeld aan de landelijke uniformering, de beoogde vernieuwingslag en het groot aantal gebruikers, maken het project tot een megaproject. Dat constateert Robert ook. Maar wat heeft hij er aan dat hij weet dat zijn project een megaproject is?

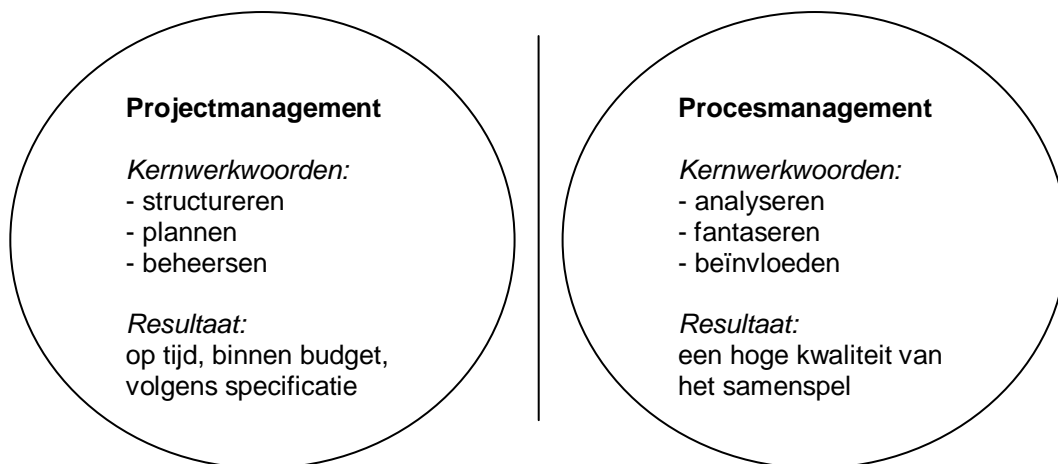
Het project en het proces leren onderscheiden

Het is de verantwoordelijkheid van de projectleider om een project zo beheerst mogelijk naar de finish te brengen. Hoofdstuk 9 geeft handreikingen hoe je een project op tijd, binnen budget en volgens specificatie kunt realiseren. Hoofdstuk 11 voegt daaraan toe dat met een concrete en heldere projectopdracht, een uitdagend maar haalbaar plan van aanpak, een goed voortgangs- en wijzigingsbeheer en een accurate projectafroning, succes bijna gegarandeerd is. Maar is dat ook de manier om een megaproject tot een succesvol einde te brengen?

Als je een project met een projectmatige bril beschouwd, zou je kunnen zeggen dat een projectleider in de kern verantwoordelijk is voor het binnen budget en op de juiste tijd opleveren van de juiste resultaten. Dat zijn de beoordelingscriteria voor het bepalen van het succes van zijn bijdrage.

'Kernwerkwoorden' voor een projectleider zijn daarmee structureren, plannen en beheersen. Als hij dat maar goed tot zeer goed doet, wordt zijn project automatisch een succes.

Robert heeft zijn kracht in het structureren, plannen en beheersen van het werk. Daar hoort het goed uitschrijven van een projectopdracht en het nauwkeurig doordenken van het project bij. Dat sluit prima aan bij de cultuur en werkwijze binnen de rechtspraak. Zo pakt hij al zijn projecten aan, zo ook Flits. Hij wil aan de slag met het opstellen van een projectmandaat en projectopdracht en uiteraard een goede business case in opdracht van een stuurgroep of opdrachtgever. Maar daarvoor moet hij wel weten bij wie hij moet zijn. Is dat zijn direct leidinggevende, iemand van de Raad voor de rechtspraak als financier, een vertegenwoordiging van de gebruikers, en een ander nog in te richten orgaan? Terwijl hij zich deze vraag stelt, begint er beweging in het project te komen. Hij merkt dat de gebruikers zich vanaf de zijlijn nadrukkelijk met het project gaan bemoeien. Eigenlijk wil iedereen wat over het project te zeggen hebben. Op zich een goed teken, maar niemand hakt knopen door en verbindt zich echt aan het project. Er wordt vooral naar Robert en zijn team gekeken. Door de onhelderheid over de opdracht en het opdrachtgeverschap weet Robert niet goed welke kant hij met alle partijen op moet. En dat komt de tijdsdruk die op het project zit niet ten goede. Hoe moet hij verder?



Figuur 12.2 Project- en procesmanagement; twee werelden

Als projectleider moet je sturen op de beheersaspecten. Vaak, en zeker in complexe projecten, is dat helaas niet voldoende. In complexe projecten is de toekomst veel minder goed te voorspellen dan in eenvoudige projecten. Naarmate de complexiteit toeneemt neemt de voorspelbaarheid af en dat betekent dat in complexe projecten gaandeweg het project uitgevonden moet worden wat wenselijk is en wat niet, wat haalbaar is en wat niet, en wat de daadwerkelijke kosten en opbrengsten van het project gaan zijn. Daarmee neemt het belang van een hoge kwaliteit van het samenspel van alle betrokken partijen toe. De projectleider is er in deze projecten ook voor om te zorgen dat alle betrokkenen elkaar op een juiste manier de bal toespelen. Hoe beter dat verloopt, hoe beter alle

inhoudelijke opgaven overwonnen zullen worden. Theoretisch zou je zelfs kunnen betogen dat als de kwaliteit van het samenspel zeer hoog is, het eindresultaat van het project altijd het maximaal haalbare zal zijn. Dus waarom zou je als projectleider nog sturen op tijd, geld en kwaliteit?

Een hoge kwaliteit van het samenspel; wat is dat?

In hoofdstuk 7 worden vier dingen genoemd die nodig zijn om een projectteam als goed te laten functioneren; het zoeken van acceptatie, het uitwisselen van gegevens, het integreren van doelen en belangen en het besturen van de aanpak als een team. Dat geeft nog geen antwoord op de vraag waar je naar kijkt om te beoordelen of de kwaliteit van het samenspel optimaal is. Dat antwoord kunnen we vinden in de verschillende niveaus van samenspel. De niveaus waarop mensen samenspelen zijn:

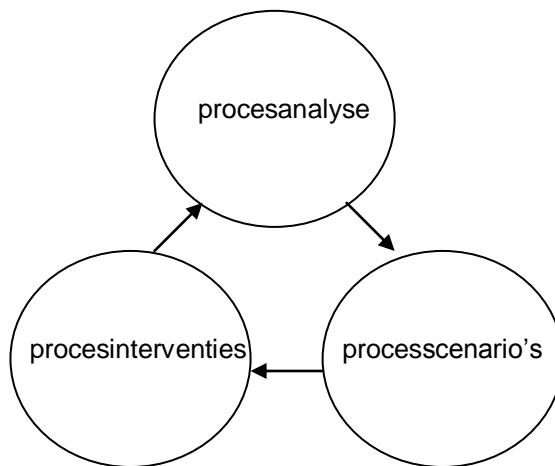
- (A) De inhoud; waarbij het gaat over inhoudelijke issues.
- (B) De procedures; waarbij het gaat over de spelregels.
- (C) De interactie; waarbij het gaat over hoe we elkaar de bal toespelen.
- (D) De relatie; waarbij het gaat over de verbinding die we voelen.

Een hoge kwaliteit van het samenspel is af te meten aan of doordat je op elk moment op elk niveau kunt, durft en mag samenspelen. Meer concreet, of op het moment dat je twijfelt aan de verbinding die iemand met het project heeft, je dit bespreekbaar kunt maken en dat doet. In plaats van te gaan sturen op de spelregels ('jij moet je afspraken nakomen ...').

In het eerstvolgende projectteamoverleg gooit Robert zijn zorg op tafel dat iedereen wil zich met het project wil bemoeien, maar niemand zich echt wil verbinden. De gesprekken met de stakeholders gaan vooral over de inhoud (hoe moet de nieuwe ICT infrastructuur eruit zien) en over de procedures (wat moet dan wanneer klaar zijn en wie mag wat zeggen over wat). In een nadere analyse concludeert het projectteam dat het met de verbinding van de stakeholders van het project wellicht wel in orde is, maar dat de manier waarop de stakeholders elkaar de bal toespelen de voortgang in het project belemmert. De gehele ICT in al haar facetten moet eerst worden doordacht en in detail zijn besproken, voordat er beslissingen worden genomen. En daar is nou juist de tijd niet voor. Er moet dus geïnvesteerd worden in de interactie tussen de stakeholders. Maar hoe kun je dat doen?

Procesmanagement; hoe doe je dat?

Procesmanagement concentreert zich op het samenspel en menselijke interactieprocessen en heeft als functie de kwaliteit van dit samenspel te verbeteren. Om op deze kwaliteit te kunnen sturen gaan we terug naar de drie kernwerkwoorden van procesmanagement: (a) analyseren, (b) fantaseren en (c) beïnvloeden. Deze drie kernwerkwoorden geven aan wat de drie stappen zijn die samen de procesmanagement cyclus vormen.



Figuur 12.3 De procesmanagement cyclus

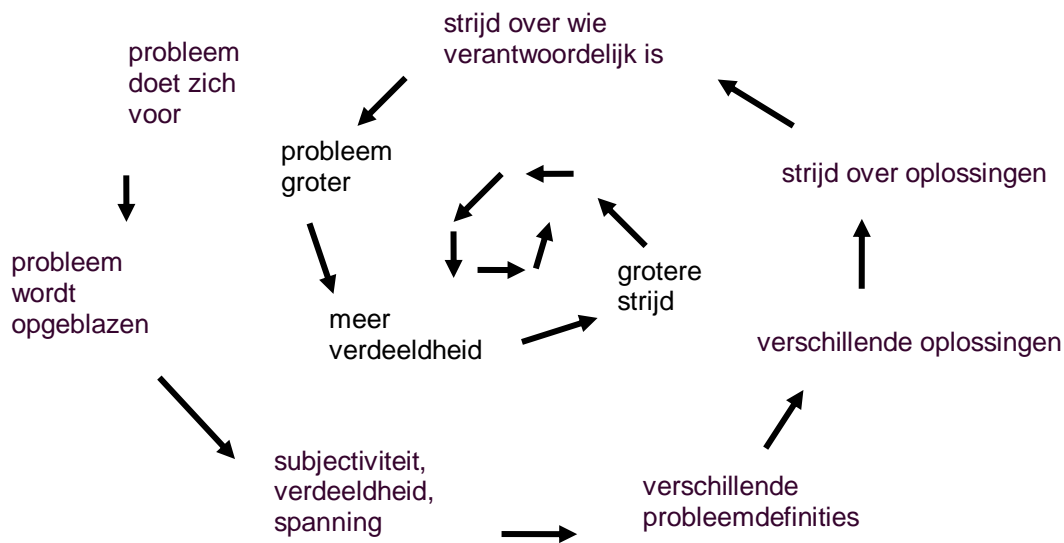
Procesmanagement krijgt zijn invulling door de bovenstaande drie stappen te zetten:

- 1- Procesanalyse: Gericht op de vraag 'wat is er feitelijk in het samenspel aan de hand?'
Kernwoord: analyseren.
- 2- Processcenario's: Gericht op de vraag 'wat zou er kunnen gebeuren?'
Kernwoord: fantaseren.
- 3- Procesinterventies: Gericht op de vraag: 'wat zou ik kunnen doen?'
Kernwoord: beïnvloeden

Om uiteindelijk weer terug te keren naar de procesanalyse en je af te vragen wat de effecten van je interventie is geweest, wat daarvan de feitelijke invloed is op het samenspel en je vervolgens weer af te gaan vragen wat er nu weer zou kunnen gebeuren. Dat is eenvoudig gezegd, maar moeilijker gedaan. Daarom hieronder een aantal handreikingen voor elke stap.

De procesanalyse

Een van de verschijnselen die je in vrijwel elk project -zeker in een megaproject- tegenkomt is de vicieuze cirkel. Een vicieuze cirkel (VC) is een serie opeenvolgende acties of gebeurtenissen die elkaar versterken. Als die acties gewenst zijn en positieve effecten hebben, dan brengt een VC jou en je project vooruit. Hou dit zelfversterkend effect in stand is dan het motto. Als een VC echter vooral bestaat uit ongewenste acties en leidt tot negatieve effecten dan is het aan jou, als projectleider, om hem op een of andere wijze te *doorbreken* en *om te buigen* in een positieve VC. In de volgende figuur zie je een VC zoals die wel vaker voorkomt in projecten.



Figuur 12.4 De strijd wie verantwoordelijk is over wat

Andere veel voorkomende VC's in projecten zijn:

- Steeds weer opnieuw moeten beginnen. Bij vertraging kan besloten worden parallel te gaan werken. Dit kan leiden tot een toename van het aantal wijzigingen en als gevolg hebben dat steeds meer zaken opnieuw moeten worden gedaan. Dat leidt tot verdere vertraging ...
- Meer mensen minder productiviteit. Om snelheid te maken kunnen meer mensen betrokken worden. Deze toename van resources kan leiden tot een toename van de coördinatie- en communicatieproblemen, waardoor de productiviteit van de medewerkers afneemt. Dat leidt tot nog grotere behoefte het project te versnellen ...

Zoals je ziet kan een VC betrekking hebben op het uitvoerende werk (er doet zich een probleem voor), op de besluitvorming door het management (we gaan parallel werken) en op de interactie tussen betrokken partijen (we gaan meer mensen betrekken). De gevolgen van een negatieve VC kunnen zijn: vertraging, budgetoverschrijding, kwaliteitsgebreken, verstoorde verhoudingen tussen partijen en afbreuk van de goede reputatie van een project.

Om een VC te kunnen doorbreken en ombuigen is het *allereerst* zaak om hem te herkennen. Een project kan weken of maanden lang gevangen zijn in een VC zonder dat de betrokkenen het in de gaten hebben. Dat wil zeggen: zij merken wel dat het niet goed gaat maar zij hebben niet door dat het gaat om een zelfversterkende dynamiek waaraan ieder van hen bijdraagt. Mensen hebben er nu eenmaal moeite mee om zichzelf als medeoorzaak te zien van een probleem waarin anderen ook een rol spelen. Meestal ziet men alleen wat de anderen 'fout' doen, maar niet welke rol men daar zelf in speelt. Als jij zelf één van de betrokkenen bent moet je beginnen met het nemen van wat afstand om vervolgens eens een paar mogelijke VC's te tekenen. Kies er één uit waarvan je verwacht dat die voor anderen herkenbaar is. Zorg er wel voor dat je de acties en gebeurtenissen zo feitelijk mogelijk

opschrijft. Haal alle oordelen er uit. Bespreek die met de betrokkenen of kijk welke stappen in de VC voor jouw als projectleider het eenvoudigst te beïnvloeden zijn. Daar ga je mee aan de slag.

Voor het ontrafelen van een VC en het vervolmaken van een procesanalyse (wat is er in het samenspel aan de hand), kun je vier vuistregels hanteren:

1. Wees je bewust van het belang van de situatie: is dit een situatie die het werkelijk investeren van tijd, aandacht en energie waard is? Mensen hebben nu eenmaal de neiging om te denken dat alles belangrijk en urgent is. Maar wat zijn de situaties waar het echt om draait. Bij een VC geldt bijvoorbeeld dat de eerste keer dat strijd ontstaat over wie verantwoordelijk is voor wat, eigenlijk nog niets aan de hand is. Als het probleem maar wordt opgelost. Als de strijd zich blijft herhalen en het probleem blijft bestaan, wordt het tijd om een grondige analyse te maken en te gaan interveniëren.
2. Zoek nieuwsgierig naar de achtergronden: wat zou hier aan de hand kunnen zijn en wat is er gebeurd? Het jezelf bij voortduring stellen van de vraag 'waarom gebeurt wat er gebeurt' helpt je om het gedrag dat partijen vertonen beter te begrijpen.
3. Wees je bewust van je eigen hypothesen en aannames. Maak een duidelijk onderscheid in wat je weet en wat je aanneemt. Aannames moeten geverifieerd worden en kunnen pas daarna als waarheid beschouwd worden. Vaak denk je te weten hoe het zit en word je uiteindelijk verrast door de realiteit. Meer concreet, hoe vaak denk jij zelf niet 'hij is weer te laat, dus zal hij het wel niet belangrijk vinden ...'.
4. Stel normatief denken uit. Wacht zo lang mogelijk met het oordelen in goed of fout, juist of onjuist, waar of niet waar. Oordeel over wat je ziet in ieder geval niet direct. Dat iemand de strijd aangaat hoeft niet per definitie fout te zijn, zoals ook parallel werken of het toevoegen van resources niet per definitie negatieve effecten hoeft te hebben. Maar dat kan natuurlijk wel.

Processscenario's

Het in kaart brengen van de mogelijke toekomst is voor het effectief kunnen beïnvloeden van het samenspel een belangrijke stap. In die zin lijken de stappen van het procesmanagement op die van projectmanagement: procesanalyse – projectopdracht, processcenario's – plan van aanpak, procesinterventies – project uitvoering. Voor complexe projecten is de toekomst dus maar lastig in kaart te brengen. De kernvraag voor het maken van een processcenario is daarom 'wat zou er in het samenspel kunnen gebeuren?'. Je gaat fantaseren over de toekomst en je moet je daarbij realiseren dat niets zeker is.

Robert bespreekt zijn project met regelmaat aan de keukentafel. In het weekend zit hij, als de kinderen al naar bed zijn, met zijn vrouw nog wat te filosoferen over het project. 'Wat als ik gewoon helemaal niets zou doen', verzucht hij. En daar praten ze nog even over door. De gedachte die ontstaat is dat dan langzaam duidelijk zou kunnen worden dat er geen voortgang wordt geboekt. Uiteindelijk zouden degenen die het echt belangrijk vinden dan op kunnen staan. Het risico is wel dat Robert dan

verweten kan worden te weinig gedaan te hebben. 'Ik kan er ook harder aan gaan trekken', zegt Robert. 'Dan komt de voortgang er wel, maar of we tot gedragen keuzes zullen komen is maar de vraag. En ik loop het risico dat ik geïsoleerd kom te staan'. 'Je zou het toch ook bij jouw leidinggevende kunnen neerleggen', zegt zijn vrouw. 'Hij is immers lid van de stuurgroep en wellicht kunnen die de regie strakker in handen nemen'. Dat vindt Robert nog niet zo'n gek idee. Hoewel hij zich afvraagt hoe hij dat zo kan brengen dat zij in de positie gebracht worden om sturingskracht toe te voegen. Want dat is tot op heden nog niet gelukt en dat zal niet zonder reden zijn. 'En als je nou eens wat sleutelfiguren van de verschillende partijen om je heen gaat verzamelen', suggereert zijn vrouw. 'Dan kunnen je samen met hen het proces van het project op gang brengen en wellicht biedt dat enig soelaas'. Robert ziet dat wel zitten. Dat zou de mogelijkheid bieden met degenen die het project een warm hart toedragen (a) het project in beweging te brengen, (b) toe te werken naar een projectopdracht en plan, en (c) actief aan draagvlak te gaan werken. Een bijkomend voordeel is dat hij dan ook niet zo geïsoleerd komt te staan.

Voordat je kunt bepalen wat je kunt doen om een positieve ontwikkeling in het project in gang te zetten, moet je eerst zicht hebben op wat alle mogelijke ontwikkelingen überhaupt kunnen zijn. Jezelf daarbij dwingen meerdere alternatieven op een rij te zetten en te doordenken, maakt de kans dat je alle mogelijke ontwikkelingen hebt doordacht groter. Daarmee wordt de kans kleiner dat je wordt verrast en dat je invloed op het proces van je wegdrijft.

Situatie	Opties	Vervolgfase 1	Vervolgfase 2
Er zijn maar weinig echte trekkers	Ik doe helemaal niets	Geen voortgang	Projectleider fout
		Ongeruste mensen	Hoe kan dit gebeuren?
	Ik ga er zelf hard aan trekken	Voortgang in project	Geïsoleerde positie
		Toch gebeurt er niets	Geïsoleerde positie
	Ik leg het bij de stuurgroep neer	Zij kunnen het niet	Toch niets doen?
		Zij pakken het op	Gaat dat wel goed?
	Ik ga op zoek naar sleutelfiguren	Die willen wel	Olievlekwerking
		Willen wel/doen niet	Even doorpakken?

Tabel 12.2 Scenario's in kaart brengen

De vraag voor Robert is dus welk scenario hij het meest wenselijk en reëel acht en wat hij kan doen om dat wenselijke scenario op gang te brengen.

Om tot vele verschillende scenario's te komen, en dus wat te kiezen te hebben, en om deze scenario's te kunnen gebruiken voor het bepalen van de te volgen strategie, moet je als projectleider voortdurend blijven zoeken naar alternatieve wegen. Vele mogelijke oplossingen zijn het verkennen en bespreken

waard. Alleen al om goed af te kunnen wegen waarvoor je voor een bepaalde strategie kiest. Dat helpt je ook om indien nodig aan anderen uit te leggen waarom je een bepaald pad bent ingeslagen.

Procesinterventies

Eindelijk aan de slag! Na al dat analyseer en fantaseer werk, mag je dan eindelijk in actie komen. Tijd om gerichte interventies te plegen om de door jouw beoogde ontwikkelingen in het samenspel op gang te brengen.

Robert organiseert een bijeenkomst met vertegenwoordigers van drie partijen: de experts die de infrastructuur moesten bouwen, de gebruikers en vertegenwoordigers van de Raad voor de rechtspraak als financier van het project. Deze eerste pannenkoek is half geslaagd. De aloude discussies laaiden weer op, maar positief was dat er bijna 20 mensen aanwezig waren. Die hebben toegezegd ook bij het vervolg actief betrokken te willen blijven. De volgende bijeenkomst richt Hans anders in. Hij plaatst nu heel nadrukkelijk de drie partijen allemaal aan een aparte tafel en laat elke tafel eerst de eigen positie bepalen. Om vanuit daar de discussie met elkaar te gaan voeren. Dat maakte het gesprek een stuk rijker en het proces vele malen productiever. Er zijn zelfs zeer concrete werkafspraken. Iedereen is nu aan de slag!

Les 1: Koester het resultaat van alle interventies. Want dat resultaat is er altijd. Al is het maar, zoals de eerste bijeenkomst van Robert, dat je er zelf iets van hebt geleerd.

Les 2: Een interventie is pas een interventie als de anderen hebben gemerkt dat er iets is gebeurd. Dat er, zoals in de tweede bijeenkomst, een wending is gegeven aan het samenspel.

Les 3: Elke interventie vraagt van de projectleider iets van hem dat hij normaal niet zou doen. De setting van de tweede bijeenkomst van Robert is daar een voorbeeld van. Zoals bijvoorbeeld ook het moment dat de discussies weer alle kanten op gaan en Robert de partijen weer op hun eigen positie moet wijzen. Wees daarop geprepareerd.

Maar de week daarna is het weer hetzelfde liedje. De eerste voorstellen over de eisen en wensen over de ICT infrastructuur, zijn rijp en groen door elkaar. Zoals ook de discussies daarover via de mail vooral alle details betreffen en iedereen, wellicht zonder het zich te beseffen op de positie van een ander gaat zitten. De financiers op de stoel van de gebruikers, de experts op de stoel van de financiers en de gebruikers op de stoel van de experts. 'Hoe kan dit nou toch weer gebeuren?', verzucht Robert.

Les 4: Eén interventie is geen interventie. Wij leiden allemaal aan de overmoed dat we in het werk met een interventie alles weer op het juiste pad kunnen brengen. Wat we ons in de opvoeding maar al te goed realiseren, ander gedrag ontwikkelen kost tijd, lijken we op kantoor compleet vergeten. Als je de kwaliteit van het samenspel wilt verhogen, is het dus van belang een lange adem te hebben en vasthoudendheid te tonen.

Les 5: Interventies werken het beste als zij het verloop van de natuurlijke ontwikkeling volgen. Een interventie die als een dam in de stroom ligt, ontmoet veel weerstand. De stenen aan de rand van de stroom buigen de stroom eenvoudig af.

De volgende bijeenkomst heeft Robert nog zorgvuldiger voorbereid. Het proces brengt de drie partijen weer in hun eigen positie en vanuit daar gaan zij aan de slag om te bepalen hoe de ICT infrastructuur er aan het einde van het jaar uit moet zien. Robert stuurt nadrukkelijk op het volgen van het programma zoals hij dat heeft voorbereid en aan het einde van de bijeenkomst zijn de werkafspraken gemaakt. Robert heeft afgesproken zelf het verslag te maken van deze bijeenkomst. Dan konden er geen misverstanden over ontstaan. Na deze bijeenkomst wordt het inderdaad een stuk stiller ...

Les 6: Een interventie heeft als doel invloed uit te oefenen op de ontwikkeling in het samenspel, maar moet dat proces wel in handen laten van degenen die erin zitten. Je kunt in die zin niets afdwingen of forceren. Een interventie moet er in die zin niet toe leiden dat je het hele proces in handen neemt.

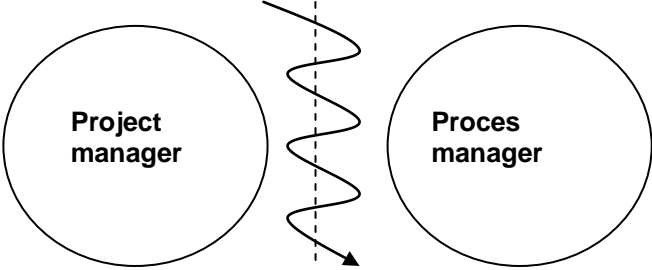
Les 7: Een interventie is een succes als het de kracht van de verbinding tussen de diverse partijen versterkt. De wil om het samen te doen. Daar moet je als procesmanager niet teveel tussen staan.

Het project en het proces leren verbinden

Moet je op een megaproject dan meer een procesmanager of een projectmanager zijn? En zijn dat eigenlijk niet twee verschillende functies die je in één persoon niet kunt verenigen? Theoretisch is daarvoor wat te zeggen. Als je een ideaaltypisch profiel van een procesmanager naast het profiel van een projectmanager zet, liggen de verschillen voor de hand. De procesmanager richt zich op de kwaliteit van het samenspel en realiseert zich dat ontwikkelingen daarin niet in tijd te vangen zijn. Alsof je in de kroeg iemand kunt tegenkomen en dan een planning kunt maken hoe hij/zij verliefd op je is voor sluitingstijd!? De projectmanager laat de tijd regeren, stuurt op mijlpalen en kwaliteit en laat niets aan het toeval over. Met als 'stiekeme gedachte' dat je aan de zachte kant van projecten zeker niet teveel tijd moet verspillen.

Helaas zit de wereld niet zo in elkaar. De projectpraktijk dwingt de projectleider beide werelden te verenigen. Hij heeft een opdracht om binnen een bepaalde tijd en voor een bepaald moment specifieke resultaten moet opleveren. Hij realiseert zich ook dat hij dat niet alleen kan en dat hij daarvoor de medewerking van alle betrokkenen nodig heeft. Van zijn projectteam tot en met de gebruikers/klanten. Zo moet hij zich dus wel verantwoordelijk stellen voor het project en het proces tegelijkertijd. Dat kan door op het juiste moment te investeren in de projectmatige kant van je project en je te realiseren dat je hiermee een gezond fundament voor het project aan het vormen bent. Let wel op; uitdagende afspraken over tijd, geld en kwaliteit neem je graag aan, maar onmogelijke opgaven moeten uiteraard naar het reik der fabelen worden verwezen. Tegelijkertijd weet je op het moment dat het samenspel dreigt te verstarren, impulsen te geven om het samenspel een nieuwe

richting te geven. Niet zozeer door er hard aan te trekken, maar vooral door een aantrekkelijk perspectief te schetsen en de wegen te zien die het realiseren daarvan mogelijk maken.



Figuur 12.5 Het profiel van de ideale projectleider