

Estafettes worden gewonnen op de wissels

*Projectmatig werken vraagt – met klem -
om gerichte investering in communicatie*

Drs. Jorien Enning
Jorien Enning Communicatiemanagement
Hunsel, juni 2004

Samenvatting

Organisaties die projectmatig werken moeten gericht investeren in communicatie. In de management literatuur zijn legio argumenten te vinden ter onderbouwing van deze stelling. De realiteit is echter dat vele projecten falen o.a. door miscommunicatie in overdrachtmomenten. Juist daar worden afspraken gemaakt, die later geen afspraken blijken te zijn, waardoor een projectleider in de problemen komt.

Dit essay stelt de overdrachtmomenten centraal en biedt zicht op de structuur ervan. Een concrete aanpak wordt gepresenteerd om gericht te investeren in de overdrachtmomenten, zodat de bijbehorende handelingen vervolgens effectiever en efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

Vooraf:

In 2003 werd de nationale sprint ploeg (mannen 4 x 100 Meter) sportploeg van het jaar.



Captain Troy Douglas: " In München tijdens de EK was het gewoon niet goed met de estafetteploeg. De pieces klopten gewoon niet. Voor Parijs wist onze coach de juiste pieces wel te vinden. In Geneve liepen we een nationaal record (39.13 sec). Gave us the right feeling.

De wissels waren safe, maar er zat meer in. De trainer eiste veel van ons. We hadden een stage in Papendal en ik voelde dat ik nu het voortouw moest nemen. Step up, Troy. Scherp blijven."

"Wij zijn mannen, we moeten onze verantwoordelijkheid nemen. En zeker ik, als aanvoerder van de bende. Niet alleen een grote bek hebben, maar ook presteren. En dat alles resulteerde in een vierde plek op het WK"¹

Foto: Troy neemt het estafettestokje over van Timothy Beck tijdens het WK in Parijs 2003 (foto: Soenar Chamid)

Inleiding

Een project vertoont veel overeenkomsten met een estafette: er is een duidelijk begin- en eindpunt, de tijd tussen het startschot en de finish moet zo kort mogelijk zijn en de overdrachtmomenten zijn van cruciaal belang.

Tijdens een estafette gaat het er om alle energie om te zetten in de snelst mogelijke voorwaartse beweging en bij de overdracht van het stokje is het wezenlijk om zo weinig mogelijk energie verloren te laten gaan. De lopers moeten exact weten waar ze mee bezig zijn. Zij moeten - in de woorden van Douglas - hun eigen “*pieces*” goed verzorgen én zich optimaal aan elkaar aanpassen. Een excellente wissel is méér dan alleen maar “*safe*”.

De structuur van een estafette is helder: er zijn 4 lopers en dus 3 overdrachtmomenten. De overdracht vindt bij elke loop op hetzelfde punt plaats en die overdrachtmomenten kun je trainen. Dat kan door deze handeling tijdens een training eindeloos vaak te herhalen.

Juist op dit punt wordt de vergelijking met een project minder voor de hand liggend. Bij de meeste projecten is immers niet alleen het aantal overdrachtmomenten veel groter, ook de aard en de complexiteit per moment zijn vaak verschillend. Zeker als het gaat om multi-disciplinaire teams in een multi-project omgeving.

Maar die overdrachtmomenten zijn – net zoals bij een estafette – zeker te trainen, maar de training vereist alleen meer dan “eindeloos-vaak-op-volle-snelheid-een-stokje-doorgeven”. Gerichtte training vraagt hier om een gerichte investering in de organisatie van de communicatie. Waar zitten de overdrachtmomenten, wat zijn de kenmerken van de lopers en hoe moeten de lopers hun passen op elkaar afstemmen zodat de kans om het stokje te laten vallen geminimaliseerd kan worden.

Of in de woorden van Cruijff:

*“verbeter je inzicht, dat verhoogt de snelheid van handelen in het veld!”*²

Dit essay beoogt het inzicht in de organisatie van de overdrachtmomenten te verhogen, zodat de bijbehorende handelingen effectiever en efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

Hoeveel tijd besteedde u vandaag in vergaderingen?
En, hoeveel tijd aan de voorbereiding daarvan?

de paradox rond investeren in communicatie

“Communicatie moet vanaf het allereerste begin van een project gezien en benaderd worden als een belangrijk managementaspect waar veel aandacht, tijd en geld aan moet worden besteed. (...) Organiseren is het scheppen van voorwaarden opdat de gekozen doelstellingen volgens de gekozen strategie kunnen worden gehaald. Vereist is o.a. een effectieve en heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van communicatie tussen opdrachtgever, projectleider en projectmedewerkers”. aldus M. de Rooij³

Ondanks deze heldere woorden, geeft de praktijk vaak een ander beeld. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de publicaties van de Standish Group, die in de VS de resultaten van grote aantallen projecten onderzoekt.

Standish Group: facts & figures on Project Success

Succeeded in 2000: 28%

The project is completed in time and within budget, with all the features and functions originally specified.

Failed in 2000: 23%

The project is cancelled before completion or never implemented.

Challenged: 49%

The project is completed and operational, but over budget, over the time estimate, and with fewer features.

This chart depicts the resolution of the 30.000 application projects in large, medium and small cross-industry companies.

www.standishgroup.com

Om oorzaken voor deze cijfers te duiden, presenteert de Standish Group “a CHAOS TEN”. Met stip staan daarbij de drie volgende factoren bovenaan:

- Executive support
- User Involvement
- Experienced Project Manager

Deze top drie wordt gevolgd door oorzaken als Clear Business Objectives, Minimized Scope, Standard Software Infrastructure, Firm Basic Requirements, Formal Methodology, Reliable Estimates. Nadere beschouwing van deze oorzaken lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat “soft skills are hard as diamond”.

C. de Monchy⁴ presenteert de resultaten van een Standish Group-onderzoek naar de weging van kwaliteitsaspecten van IT-projecten, waarbij een onderscheid gemaakt wordt naar Draagvlak, Projectaanpak en Management van de Uitvoering. Draagvlak blijkt in de optiek van een representatieve groep IT-managers het zwaarst te wegen als kwaliteitsaspect met een percentage van 42 (tegenover projectaanpak 25% en management van de uitvoering 33%).

Draagvlak wordt vervolgens verder onderverdeeld in:

1. Betrek de juiste betrokkenen
in een doorzichtig besluitvormingsproces faalfactor 15
2. Baseer de keuzen op een goede probleem-
en behoefte analyse van de betreffende actoren faalfactor 15

Uit onderzoek van Boonstra⁵ in 240 Nederlandse bedrijven komt een zelfde beeld naar voren. In zijn oratie presenteerde hij het gegeven dat ca. 70 % van de onderzochte projecten mislukt is of met ernstige vertraging dan wel tegenvallende resultaten te kampen heeft. Ook hier komt de support van het management als belangrijke oorzaak naar voren.

A. Platje⁶ noemt als veelgehoorde problemen in organisaties waar projectmatig wordt gewerkt:

- De kosten lopen uit de hand;
- Het gaat veel te lang duren
- De inhoud van de opdracht wordt om de haverklap gewijzigd
- Mensen willen niet meedoen
- Er is onduidelijkheid over wie de opdrachtgever is
- Er is voortdurend geruzie over hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld.

Vooraf de factoren uit de draagvlakanalyse, zoals door De Monchy genoemd en het door Platje laatstgenoemde probleem hebben een directe relatie met de organisatie van de communicatie. Deze aspecten zijn direct te herformuleren naar de metafoor van de estafetteploeg: wanneer de organisatie van het wisselmoment onduidelijk is, zal het stokje zeker vallen!

Duidelijkheid over het besluitvormingsproces en dus duidelijkheid over taken en bevoegdheden, lijkt daarmee een noodzakelijke voorwaarde voor effectief samenwerken. Bij het ontbreken van een taak- en bevoegdhedenstructuur kan het namelijk onduidelijk zijn wie bij een bepaalde probleemstelling moet participeren. Volgens De Swaaf⁷ kunnen in zo'n situatie *“gemakkelijk conflicten ontstaan omdat diverse groeperingen zich over hetzelfde probleem buigen. De negatieve emoties die hier aan de basis van conflicten liggen, ontstaan door de gefrustreerde behoefte om macht uit te oefenen in de eigen omgeving. In dit geval wordt iedere groep in zijn taakuitoefening gehinderd door een andere”*.

Het ontbreken van een doorzichtig besluitvormingsproces komt overeen met waarnemingen uit eigen ervaring in organisaties die een “afspraak-is-geen-afspraak-cultuur” willen doorbreken. In de dagelijkse hectiek van deze organisaties blijven zaken vaak onduidelijk en/of onbesproken. Dit gegeven, gecombineerd met de – overigens zeer menselijke - behoefte om op korte termijn resultaten te halen of te voldoen aan de eisen vanuit de omgeving, zorgt ervoor dat gemaakte afspraken meer wishful dan haalbaar zijn en dat afspraken niet altijd als afspraken ervaren worden. Er wordt weliswaar veel tijd aan overleg besteedt, maar veel minder aan de voorbereiding en de follow-up daarvan, waardoor vele zaken in het tempo van alledag vervliegen. Een analyse van het verloop van de informatiestromen leidt dan al snel tot de conclusie dat de bestaande communicatie een adhoc karakter heeft, wat de effectiviteit en efficiëntie niet ten goede komt.

“Meer communicatiekracht door meer structuur” zo is het ook devies van Stephen Simon⁸. *“Maar”* zo gaat hij verder, *“de realiteit van de meeste bedrijven is dat nauwelijks structuur gebracht wordt in de belangrijkste communicatie setting die elke afdeling c.q organisatie kent: het periodieke werkoverleg”*. En hij voegt er aan toe: *“het werkoverleg is het enige mondeling top-down/bottom-up communicatiemiddel, maar als je naar de praktijk kijkt, wordt het vooral top-down gebruikt en veel te weinig bottom-up”*.

In het verdere verloop van dit essay zal ik nu eerst een algemene aanpak beschrijven om gericht te investeren in communicatie. Vervolgens zal ik deze aanpak toespitsen op projectmatig werken, met speciale aandacht voor de organisatie van communicatie in multi-project omgevingen.

Gericht investeren in interne communicatie

Communicatie kan niet primair verbeterd door meer en betere informatie, maar door betere onderlinge verhoudingen. G.A. Bekooij⁹

Uitgangspunt voor gerichte investering is de stelling dat een efficiënt communicerende organisatie een organisatie is waarbij een ieder die communicatieve bijdrage levert die past bij zijn/haar functionele rol in deze organisatie. Oftewel: hoe zorg je er met passende communicatie voor dat de afgesproken acties uitgevoerd worden door de juiste persoon, op de juiste manier en op het juiste tijdstip?

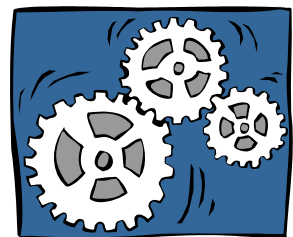
Investeren in functionele communicatie vergt een tweesporen aanpak. Ten eerste vraagt de investering om aandacht voor de organisatie van de interne communicatie en ten tweede om aandacht voor de vaardigheden van de deelnemers aan het proces. De invulling van beide sporen verschilt nogal.

Spoor 1: de organisatie van de interne communicatie

Het fundament voor goed georganiseerde interne communicatie is een adequate overlegstructuur die nauw aansluit bij de organisatiestructuur en de verdeling van taken en bevoegdheden. Zo'n fundament schept de voorwaarden voor een inzichtelijke besluitvormingstructuur en heldere werkafspraken. Bovendien is dit fundament aangrijpingspunt voor de noodzakelijke organisatorische voorzieningen.

Wanneer je werkt met een dergelijke structuur van onmisbare overleggen kun je op den duur in de organisatie een automatisme genereren in informeren, bespreken en besluiten zodat de noodzakelijke top-down en bottom-up communicatie gewaarborgd kan worden.

Het gewenste - en noodzakelijke - communicatieve fundament is te vergelijken met een raderwerk, zoals we dat kennen in ouderwetse klokwerken of ook wel in het huidige speelgoed Knexx. Een dergelijk raderwerk levert alleen dan het gewenste effect wanneer alle radertjes exact op de juiste wijze geplaatst zijn en bovendien op de juiste wijze in elkaar passen. Wanneer die ideaal situatie bereikt is, dan is het mogelijk de machinerie de goede kant op te laten lopen zonder al te veel energieverlies.



Gericht investeren in het raderwerk van een organisatie is allereerst het nauwkeurig in kaart brengen van de functionele lijncommunicatie. Dat kan door schematisch in kaart te brengen welke overlegvormen er *moeten* zijn. De basis hiervoor ligt verankerd in de systematiek van de organisatiestructuur met bijbehorende functiebeschrijvingen, etc. Op die manier wordt duidelijk welke vormen onmisbaar zijn voor het functioneren van de organisatie en welke vormen dienen ter aanvulling en/of ter versterking van de cohesie of worden georganiseerd om efficiencydoeleinden (afdelings/organisatiebreed bijvoorbeeld).

(Onmisbare) overleggen zijn overlegsituaties die een organisatie telkens weer nodig heeft om gezamenlijk alle taken te kunnen vervullen. Deze overleggen zorgen er voor dat iedereen de informatie krijgt die hij/zij nodig heeft én dat ook iedereen de informatie geeft die anderen nodig hebben om hun werk te kunnen doen (zowel top-down als bottom-up).

Om de informatiestroom binnen de organisatie nu ook daadwerkelijk effectief en efficiënt te laten verlopen, is vervolgens de aansluiting van die overleggen op elkaar van wezenlijk belang. Dus moeten deze onderlinge relaties omgezet in praktische afspraken m.b.t. frequentie en aansluiting.

Als laatste is het noodzakelijk om elk overleg kort te beschrijven door in te gaan op de samenstelling en de functie van het overleg. Let wel: de samenstelling richt zich daarbij niet op personen, maar op *functionarissen*.¹⁰ De samenstelling en functie leveren de input voor een sjabloon van een agenda. Uitgaande van de schakeltaak van een overleggroep in het geheel, dan heeft een overleggroep structureel de volgende taken¹¹:

- Afspraken maken over de uitvoeringszaken van het eigen team
- Coördinatie van uitvoeringszaken van naastlagere teams
- Voorbereiding van beleid van naasthogere team
- Vaststelling van beleid van eigen team

De structurele agendapunten dienen een afgeleide te zijn van deze taken. Wanneer alle teams in een organisatie hun eigen taakgebied goed invullen, heeft dat het sociaal-psychologische effect dat bij de deelnemers een aantal behoeftes worden vervuld, namelijk

- De behoefte aan contact
- De behoefte aan macht over de eigen situatie
- De behoefte aan veiligheid
- De behoefte aan zekerheid
- De behoefte aan ontwikkeling
- De behoefte aan rendement na inspanning

In de metafoor van de estafettelopers: het parcours is nu helder en er is een duidelijk zicht op de overdrachtsmomenten. Bovendien is duidelijk welke support er nodig is voor een effectieve overdracht. Vervolgens komt het nu aan op de individuele capaciteiten van de lopers: natuurlijk gaat het om hun loopvermogen, maar ook – en vooral – om hun vermogen om het stokje op de juiste wijze te overhandigen.

Spoor 2: de vaardigheden van de deelnemers

Investeren in interne communicatie betekent ook investeren in de vaardigheden van de deelnemers. Gericht investering wil daarbij zeggen: training van die vaardigheden, die nodig zijn voor een optimaal gebruik van de communicatiestructuur op een manier die past bij de mensen in de organisatie; op een manier dus die past bij de gewenste bedrijfscultuur. Eigen kennis en vaardigheden moeten zo optimaal mogelijk benut, maar altijd binnen het kader van de gewenste cultuur en het interne communicatiebeleid.

Met andere woorden: voorkom zand in het raderwerk, maar zorg dat de cultuurdragers de olie op peil kunnen houden.

Gericht investeren in de communicatie bij projectmatig werken

De aanpak, die hiervoor beschreven is, is ook zeer geschikt voor organisaties die projectmatig werken. De aanpak sluit namelijk nauw aan bij de uitgangspunten van goed projectmanagement zoals die door R. Turner beschreven zijn in het Handbook of project-Based Management.¹²

Deze uitgangspunten luiden:

1. Manage through a structured breakdown of the facility.
2. Focus on results: what to achieve, not how to achieve it.
3. Balance results through the Product/Work Breakdown, between areas of technology and people, systems and organization.
4. Organize a contract between all parties involved, by defining their roles, responsibilities and working relationships.
5. Adopt a clear and simple reporting structure.

Dat de punten 4 en 5 zich expliciet op de gewenste communicatiestructuur richten hoeft geen nader betoog. Het belang van inzicht in de overdrachtmomenten – en dus het zicht op de meest effectieve en efficiënte organisatie daarvan – is evident voor elke organisatie die projectmatig werkt.

Dat geldt al helemaal wanneer er sprake is van meerdere projecten tegelijkertijd. In zo'n situatie wordt multi-disciplinaire kennis en kunde uit de organisatie samengebracht in een project-team om een bepaalde klus zo effectief en efficiënt mogelijk te klaren. Vanuit de bestaande organisatie moet daarvoor de benodigde capaciteit en deskundigheid ter beschikking worden gesteld. Bij de beschrijving van dit proces volg ik de gedachtegang van A. Platje, die hiervoor het referentie-model voor generiek port-folio management¹³ ontwikkeld heeft.

De beslissing over de toewijzing van de benodigde capaciteit en deskundigheid is – in deze optiek - is een taak van het management, dat het portfolio van projecten beheert (= het totale pakket aan projecten). Daarbij gaat het enerzijds om strategisch management gericht op het gewenste portfolio en anderzijds om operationeel management gericht op de daadwerkelijke planning en toewijzing van capaciteit. Het strategisch management ligt meestal op het bordje van de commercieel directeur of de business change manager, terwijl het operationeel management een taak is voor de operational project-directeur.

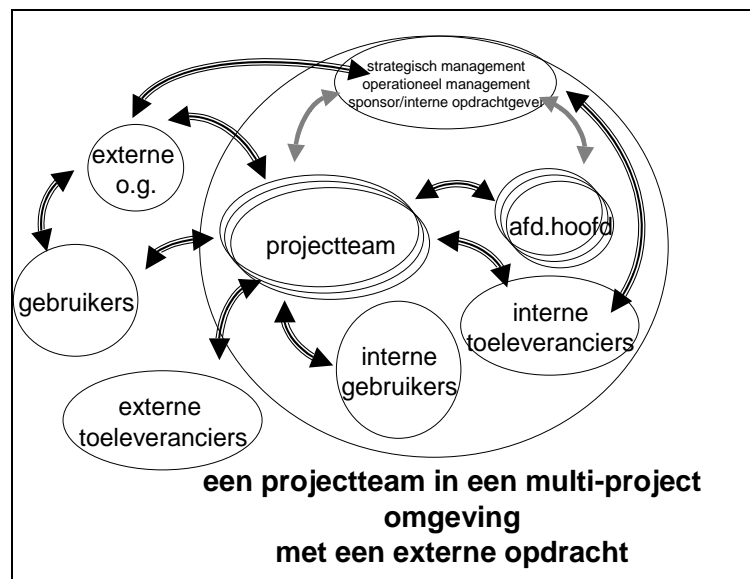
Wanneer op strategische gronden een project-opdracht gegeven wordt, dan stelt het management – idealiter – een sponsor/interne opdrachtgever aan, die het rechtstreekse contact onderhoudt met de projectleider. Teamsponsors zijn vaak individuele managers (bijv. een directeur, CEO, portefeuillehouder) die een project vaststellen, de opdracht geven, het masterplan (ook wel: *PID- Project Initiation Document*) van het team goedkeuren, capaciteit en middelen ter beschikking stellen en de voortgang en het resultaat van het project beoordelen. Het meest wezenlijk criterium dat de sponsor daarbij moet blijven hanteren is de vraag in welke mate het project een business-case is.

Turner beschrijft in zijn Handbook of Project-Based Management een project als “een hoeveelheid werk, dat een faciliteit moet opleveren, die op zijn beurt van nut is voor het voortbestaan van de organisatie” Juist de link naar de organisatie-doelstellingen maakt van

een project een echte business-case. Zonder die link kan een project slechts “leuk” zijn om te doen, maar niet zinvol voor de organisatie. Het zichtbaar maken van die link en vooral ook het bewaken daarvan is de meest wezenlijke taak van de sponsor van een projectteam.

Om een project uit te kunnen voeren heeft een projectleider tijd, middelen en capaciteit nodig. Hierover kan – en dat is ook wenselijk in verband met de juiste afstemming – de projectleider overleg voeren met de afdelingshoofden (lijnmanagers), die verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid van de medewerkers in de lijn-organisatie. Maar het is uiteindelijk het management dat – vanuit de strategische en operationele besturingstaak van de organisatie - een beslissing neemt over toewijzing. De lijnmanager en de projectleider hebben daartoe niet de verantwoordelijkheid– hoe goed zij ook met elkaar kunnen communiceren

In schema:



Het is nu evident dat de verschillende communicatielijnen in dit schema principieel verschillend ingevuld moeten worden, als een logisch gevolg van de verschillende taken en verantwoordelijkheden van de participanten.

- Het strategisch management is verantwoordelijk voor de prioritering op basis van de gewenste ontwikkeling van de organisatie, deze prioritering komt voor de organisatie tot uiting bij toewijzen van geld en middelen aan de verschillende projecten.
- Het operationele management is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke planning & controle op de inrichting en voortgang van het portfolio.
- De sponsor is verantwoordelijk voor de afspraken met de projectleider en op het toezien op de naleving ervan met het oog op de strategische doelstellingen van de organisatie.
- De lijnmanager is verantwoordelijk voor de beschikbare capaciteit en deskundigheid
- De projectmanager is verantwoordelijk voor het projectresultaat op het afgesproken tijdstip, gerealiseerd met de afgesproken middelen.

Dit schema kan nu worden uitgewerkt in een functionele communicatiestructuur. Dat kan door de volgende fundamentele vraag te beantwoorden:

- **welke informatie heeft deze functionaris nodig om zijn taak te kunnen vervullen?**

Het antwoord op deze vraag is leidend bij het ontwerpen van een toepasselijke linking-pin structuur, met een bijbehorende beschrijving van elke reguliere overlegsituatie, zoals dat is uitgezet in de vorige paragraaf.

Bij deze uitwerking richt de aandacht zich primair op het verloop van de functionele communicatielijnen. De focus is daarbij nadrukkelijk gericht op het proces van projectmatig werken en niet op de hiërarchie in de organisatie.¹⁴

Voor de overlegsituaties zijn overigens per definitie twee soorten te onderscheiden:

1. het overleg tussen **opdrachtgever & opdrachtnemer** (zoals tussen sponsor en projectleider, maar ook tussen een projectleider – toeleverancier of externe opdrachtgever – interne opdrachtgever);
2. het overleg tussen **twee samenwerkende partijen**, die gezamenlijk werken aan het gewenste voortschrijdende resultaat van de organisatie als totaal, maar waar geen van twee de bevoegdheid heeft te besluiten over toewijzing van geld en middelen van de ander (zoals het overleg tussen projectleider & lijnmanager, of het overleg tussen projectleider & ondersteunende afdelingen

Ad 1. het overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Dit overleg heeft de volgende functionele doelstellingen:

- Het overleg moet zich richten op een heldere en volledige uitwisseling van taakinformatie en de condities, waaronder die taken vervuld moeten worden;
- Het overleg moet zich richten op eenduidige en regelmatige rapportage over de voortgang en de bijbehorende verantwoording.¹⁵

Daarnaast is er een communicatieve doelstelling, die gericht is op het kweken van vertrouwen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. In de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is vertrouwen een centraal begrip. De opdrachtgever vertrouwt de uitvoering toe aan de opdrachtnemer en verwacht een goede afloop. De opdrachtnemer op zijn beurt moet dat vertrouwen waar maken. Daarvoor zijn goede afspraken nodig.

Goede afspraken zijn die afspraken die:

- aanvaardbaar zijn voor beide partijen
- haalbaar zijn, dat wil zeggen: realistisch, gebaseerd op reële veronderstellingen en waarvan redelijkerwijs te verwachten is dat ze nagekomen kunnen worden
- duidelijk en concreet zijn geformuleerd.

Goede afspraken moeten bovendien goed gecommuniceerd: zowel opdrachtgever als opdrachtnemer moet de check uitvoeren of de communicatieklik klopt! Vanuit een cultuur van goede afspraken kan de samenwerking een vertrouwensbasis krijgen. Een basis die met name van belang is wanneer de participanten met tegenslag te maken krijgen en de opdrachtnemer “meer” nodig heeft dan aanvankelijk gepland.

Ad 2. Het overleg tussen de samenwerkende partijen

De functionele doelstellingen van dit overleg komen overeen met het overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook hier gaat het om een heldere en volledige uitwisseling van taakinformatie en om regelmatige rapportage over de voortgang.

Het verschil zit in de communicatieve doelstelling. Waar er in het overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een principieel verschil zit in de aard van de bevoegdheden tussen de gesprekspartners, gaat het hier om gespreksdeelnemers die in het kader van het project gelijkwaardige bevoegdheden hebben. Daadwerkelijke participatie van beide partijen is daarom wezenlijk voor de kwaliteit van de samenwerking. Dat betekent bijvoorbeeld dat bij het oplossen van problemen nadrukkelijk geen directieve stijl gekozen kan worden door een van de participanten, maar dat de participatieve stijl de overhand moet hebben¹⁶.

Deze stijl vraagt om een analyse van het probleem vanuit het perspectief van beide partijen en richt zich er op helderheid te krijgen over de wijze waarop de partijen het probleem waarnemen en de verwachtingen die beide partijen koesterden.

Zorgvuldige vergelijking van deze perspectieven levert – wanneer de beide partijen elkaar de ruimte voor geven – zicht op de informatiebehoefte van beide partijen en op de mogelijkheden om verwachtingen en beelden gericht op elkaar af te stemmen.

In schema:



NB. Deze participatieve stijl sluit overigens nauw aan bij het kwaliteitsaspect Draagvlak, zoals genoemd door De Monchy.

Wat betekent dit voor projectleider in een multi-projectomgeving?

In het kader van dit essay wordt de rol van de project-manager nu verder uitgediept.

De projectleider binnen een organisatie die projectmatig werkt, moet functioneren als een spin in een web.

Een projectleider heeft de verantwoordelijkheid om de communicatie in en rond een project te organiseren. Zijn taak is op te vatten als die van een spin: hij weeft een passend communicatie-netwerk en beheert de draden. Dat betekent echter niet dat de projectleider de enige is die het initiatief tot communiceren in handen heeft. Integendeel zelfs.

Uit onderzoek van Mieke van Putte¹⁷ (1998) naar de interne communicatie in een grote variëteit aan organisaties blijkt dat het meeste effect verwacht moet worden van een situatie:

- waarbij de organisatie gezien wordt als een netwerk van medewerkers die met elkaar communiceren en waar iedereen afwisselend zender en ontvanger kan zijn;
- waarbij communicatie gebruikt wordt als een individueel middel om het eigen werk uit te kunnen oefenen en als middel om te coördineren en samenhang te bewaren;
- waarbij het management de taak heeft om de voorwaarden te scheppen en te bewaren waaronder medewerkers kunnen functioneren en de samenhang van hun netwerk kunnen beheren.

Deze situatie beschrijft Van Putte als ‘organisationele openbaarheid’, dat wil zeggen: er bestaan voor alle medewerkers bevredigende mogelijkheden om te participeren in het informatienetwerk. In deze optiek wordt het zelfstandig en verantwoord optreden van medewerkers aangevuld met maatregelen die de samenhang bewaren, zoals het verschaffen van informatie m.b.t. de groepssamenhang en informatie vanuit de project-omgeving. Deze opvatting stelt de medewerker als krachtbron centraal, maar wijst daarna op de verantwoordelijkheden die de manager heeft tot het bewaken van de samenhang van het geheel.

Wanneer we deze kennis toepassen op projectmatig werken, dan is het evident dat de projectleider dus de spin is in het communicatie-netwerk in en rond een project. Om een optimaal resultaat te boeken, moet de teamleider daarnaast de teamleden en de stakeholders in de gelegenheid stellen communicatie in te zetten om hun werk te doen.

Let wel: Een spin heeft niet per definitie een centrale positie! Het is de taak van de spin om die draden te spinnen die nodig zijn voor een stevig fundament en om vervolgens het web te beheren en die draden te repareren, die – om welke interne of externe reden dan ook – gebroken zijn.

De project-manager moet een meester zijn in het managen van communicatie.

Van een projectleider wordt meesterschap in communicatie gevraagd. Dat meesterschap uit zich allereerst in een gerichte invulling van zijn rol als webmaster bij het weven en beheren van het informatie netwerk. Daarnaast wordt dat meesterschap ook gevraagd bij elke communicatieve handeling. Meesterschap wil zoveel zeggen als het uitvoeren van gerichte, bewuste handelingen met het oog op een optimaal resultaat; gerichte aansturing dus, oftewel: managen.

Communicatie is een dynamische taak, die gemanaged kan worden. Hiervoor zijn de vier basis stappen van Deming zeer bruikbaar. Deze vier stappen (Plan – Do – Check – Action) gelden idealiter voor elke communicatieve handeling op elk niveau, variërend van het opstellen en uitvoeren van een complex communicatieplan gericht op meerdere doelgroepen tot de simpele vraag in een gesprek: ‘wat zegt u ...’

Voor de projectleider zijn er communicatieve keuzes te maken vanuit 3 invalshoeken:

1. Organisatorisch perspectief
2. Strategisch perspectief
3. Operationeel perspectief

Ad 1: Organisatorisch perspectief

Hierbij gaat het met name om het onmisbare fundament, zoals in het voorgaande omschreven. Dit perspectief zal vooral aandacht vragen in start-up fase van een project.

Ad 2. Strategisch perspectief

Communicatie krijgt met name een strategische lading wanneer de communicatie er op gericht is om van de verschillende groepen stakeholders de gewenste medewerking te krijgen en eventuele weerstanden te overwinnen.

Hiervoor is het noodzakelijk te werken met communicatiestrategieën, die vervolgens leiden tot communicatieplannen. Bij het uitwerken van deze planning gaat het er met name om de informatiebehoefte van de ontvanger te vervullen. Dat betekent concreet antwoord geven op de volgende twee basisvragen:

- welke informatie heeft de ander nodig om zijn taak te kunnen vervullen? (taak- en inhoudgericht)
- aan welk soort informatie heeft de ontvanger behoefte gegeven zijn/haar denkstijl? (mens- en relatiegericht)

Alleen op deze wijze is het mogelijk de valkuil van zenderdominantie¹⁸ te vermijden. Het gaat er bij het verkrijgen van medewerking immers vooral om de ander juist dát te bieden waar hij op zit te wachten. Dat is principieel een andere benadering dan het vertellen van een verhaal, waar de zender zelf voor open staat. De verwachtingen en informatie-behoefte van de ander zijn altijd het vertrekpunt bij het vormgeven van een boodschap.

Vaak bestaat er bij doelgroepen een natuurlijke bereidheid om mee te denken. Even vaak doemt daarbij een volgende valkuil op, namelijk dat die bereidheid te weinig benut wordt, waardoor er een voedingsbodem voor weerstand kan ontstaan.

Ook hier geldt het advies zoveel mogelijk participatief te werk te gaan, waarbij wederom volstrekte helderheid geboden is over het besluitvormingsproces – met helderheid over bijbehorende taken en bevoegdheden. Laat mensen meedenken over zaken waar ze op basis van hun functie, kennis en ervaring over mee *kunnen* denken en waar ze, gezien hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over mee *mogen* denken. Mensen mee laten denken en niets met de resultaten doen, leidt tot frustratie (en dus zeker niet tot gemotiveerde medewerking).¹⁹

Wanneer het gaat om ingrijpende veranderingen, waarvoor je medewerking vraagt, dan is het van belang rekening te houden met de werking van emoties. Kotter en Cohen²⁰ geven hiervan in hun praktijkbeschrijving van verandering hele treffende voorbeelden. Kotter en Cohen: *“Mensen veranderen wat ze doen niet zozeer omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. ... Zowel denken als voelen zijn essentieel en in succesvolle organisaties tref je beiden aan. Het hart van verandering is emotie. Visualiseer: zien versterkt emoties die noodzakelijke veranderingen bevorderen ...”*

Operationeel perspectief:

Bij het operationele perspectief gaat het om het toepassen van de basisvaardigheden: spreken, luisteren, lezen en schrijven. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de tweezijdigheid die communicatie principieel in zich draagt, is het met name actief luisteren voor een projectleider – en eigenlijk voor elke manager – van onschatbare waarde.

Daarnaast is het belangrijk om de communicatie – zeker daar waar het gaat interpersoonlijke communicatie in tweegesprekken – bewust af te stemmen op de persoonlijke denk- en communicatiestijl van de gesprekspartner. Iedereen heeft een bepaalde – min of meer – eigen stijl van handelen, denken en communiceren heeft. Soms sluiten die stijlen gemakkelijk op elkaar aan, terwijl in een ander geval er nauwelijks tot geen raakpunten zijn. Mensen werken dan letterlijk langs elkaar heen.

Voor dit fenomeen bestaat al decennia lang veel interesse. Dat mondde uit in talloze modellen, typologische indelingen en beschrijvingen van teamrollen, zoals bijvoorbeeld het teamrollenmodel van Belbin, de Myers-Briggs Type Indicator, LIFO – Life Orientations-werkstijlmethoden en Eneagrammen, een persoonlijkheidstyperingsmodel. Al deze modellen hebben tot doel denk- en daadkracht binnen een samenwerkingsrelatie te verhogen door de gesprekspartners aan te spreken op hun talenten.

Helemaal interessant wordt het – tenminste vanuit het perspectief van communicatiemanagement - wanneer het vervolgens mogelijk is deze kennis om te zetten in concrete communicatieve acties. Daarvoor biedt bijvoorbeeld het HBDI-model een opstap. Het HBDI-model is ontwikkeld door de Amerikaan Ned Hermann en is al vele jaren in gebruik in grote Amerikaanse bedrijven. Rene van Eijk en Richard Otten bespraken dit model nog zeer recent onder de veelzeggende titel: *Inzicht in denkvoorkeuren vergroot teameffectiviteit.*²¹

Nadenken over de voorkeurstijl van je gesprekspartner of lezer, is zeker een onmisbaar onderdeel bij het voorbereiden van communicatie. Het probleem met al deze genoemde modellen is echter het volgende: of het model is te ingenieus en de verschillen te subtiel om in de dagelijkse praktijk gemakkelijk toe te passen of het model biedt te weinig direct zicht op het principe van de complementariteit waardoor het ontbreken van een rol/kleur of type niet snel genoeg in het oog springt.

Wat een projectleider nodig heeft is een model dat *simpel* is, *universeel herkenbaar* en expliciet uitgaat van het principe dat *alle onderdelen een onmisbare functie* vervullen.

Een dergelijk model is af te leiden uit de klassieke elementenleer van Vuur-Water-Lucht-Aarde, die in al zijn eenvoud toegankelijke en bruikbare handvaten voor effectieve communicatie biedt.

Het denken vanuit de elementen is een heel oud gegeven. Al circa 495-435 jaar voor Christus bracht de filosoof en dichter Empedocles de theorie naar voren dat alle materie is samengesteld uit vier elementen: aarde, water, vuur en lucht. De combinatie van de vier elementen met de eigenaardigheden van de mens komt vanaf de Renaissance expliciet naar boven toen men de behoefte kreeg een fundament te leggen voor een wetenschappelijke benadering van de wereld en het bestaan. Het uitgangspunt is dat al die vier elementen in ons schuilen, maar wat bij iedere mens verschilt, is de onderlinge verdeling en daarmee ook een verschil in accent op een bepaald onderdeel. Daarnaast hangt het van de omstandigheden af welke eigenschap het meest op de voorgrond treedt.²²

De vier elementen zijn uitdrukkelijk complementair en hebben elk hun zon- en schaduwzijde. Wanneer we redeneren vanuit VOORUITGANG, het kernidee waarop een project gebaseerd is, wordt het complementaire karakter nog explicieter.

Vuur	de gedachte ontstaat	Inspiratie
Water	het voelen doet het idee aanvaarden	Binding
Lucht	het denken werkt het idee uit	Helderheid
Aarde	het handelen brengt het idee in de praktijk	Houvast

Of in metaforische termen: Vuur en lucht zorgen samen voor vooruitgang. Vuur heeft water nodig om niet uit de bocht te vliegen en vuur heeft de aarde nodig voor voedingsstoffen. Aarde en lucht vullen elkaar aan. Aarde geeft water vorm en water bevloeit de aarde. Water toetst de ideeën van lucht aan gevoel en zonder de inbreng van water wordt lucht te zweverig.

De vraag is nu:
is dit model snel en gemakkelijk toe te passen in de praktijk?

Op basis van vele ervaringen met cursisten ben ik geneigd deze vraag bevestigend te beantwoorden. In een zeer kort tijdsbestek (twee dagdelen) blijken cursisten in staat dit model creatieve handen en voeten te geven en toe te kunnen passen op herkenbare praktijksituaties.

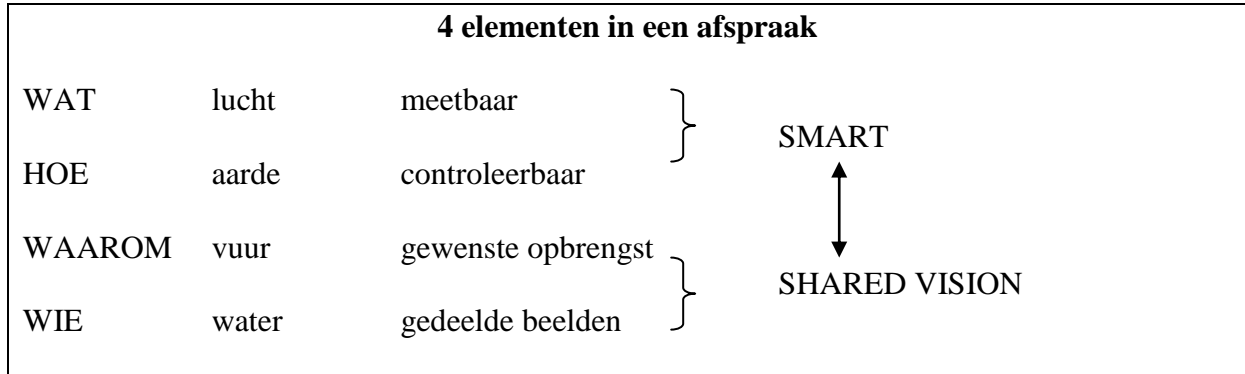
Ter illustratie enkele voorbeeldsituaties met bijbehorende tips, opgebouwd vanuit oefeningen tijdens trainingen.

De projectleider kan dit model gebruiken om de attentiewaarde van een boodschap te vergroten. Wanneer de projectleider op korte termijn bijvoorbeeld een afspraak wil met zijn zeer drukbezette sponsor dan kan hij met zijn woordkeus zijn kansen vergroten:

- Een VUUR-type wordt getriggerd door “kansen vergroten & nieuwe mogelijkheden benutten”,
- een LUCHT-type wil graag “van gedachten wisselen en ideeën toetsen”,
- een Water-type wil “draagvlak krijgen en meer mensen betrekken”,
- terwijl een Aarde-type “concrete resultaten wil boeken binnen bestaande marges”.

In het verlengde hiervan kan dit model ook gebruikt om bijvoorbeeld aan het begin van een lastig gesprek iemand op zijn gemak te stellen. Ook dan is het zinvol om in te spelen op de ingeschatte voorkeurstijl van de gesprekspartner.

Maar waar een projectleider het model vooral voor kan gebruiken is het maken van kwalitatief hoogwaardige afspraken. De complementariteit van het elementenmodel speelt hierbij namelijk een cruciale rol: **elk gemist element is een valkuil voor het nakomen van een afspraak.**



Een SMART-afspraken is meetbaar en controleerbaar, maar biedt op zich weinig garanties op het nakomen ervan. Wanneer van een afspraak ook een gedeelde, magnetische werking uitgaat, doordat er bij de makers ook duidelijk sprake is van een SHARED VISION op de gewenste opbrengst, dan is de kans dat de afspraak het gewenste effect oplevert vele malen groter. De noodzakelijke balans voor vooruitgang is dan namelijk aanwezig.

En afspraken maken en nakomen, juist daar schuilt een belangrijke voorwaarde voor projectsucces.

Tot slot:

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen, moet een projectleider evenwel constant communicatief waakzaam zijn en alert reageren op sluimerende misverstanden. Want “... situaties en mensen zijn constant in beweging. Iedereen heeft wel eens een slechte dag, maakt fouten en kan het op sommige dagen minder goed aan. Misverstanden en verwarring zijn een alledaags onderdeel van deze realiteit. Daarom moeten (project)managers zich blijven bezighouden met het verduidelijken van rollen en verwachtingen”^{2,3}.

Investeren in communicatie is – met andere woorden - van onschatbare waarde voor een projectleider. Zo’n investering kost inderdaad tijd, maar miscommunicatie kost altijd meer!

¹ Troy Douglas in interview voor de serie (S)portretten op www.agso.lunarpages.com.

² Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Over Cruijff en leiderschap. Pieter Winsemius, Uitgeverij Balans, 2004

³ Communicatie rond projecten, een aanpak. Marcel de Rooij (TG) In: Communicatief, nummer 7, 1992

⁴ C. de Monchy, Waarom falen nog steeds zoveel projecten? presentatie PMI-nl workshop 1999.

⁵ J.J. Boonstra, Lopen over Water, Oratie, Vossiuspers 2000

⁶ A. Platje. Social-profit organisaties en Project management. Een katern in VEO, Veranderend ondernemen in de non-profitsector, nr. 11. Een uitgave van Elsevier, 2003.

⁷ Structuren in organisaties, kwaliteit van samenwerking. Drs. A.B. de Swaaf, Alphen a.d. Rijn 1990

⁸ Stephen Simon, in: Managers aan de praat. Artikel in Interne communicatie, september 2002

⁹ G.A. Bekooij, Interne bedrijfscommunicatie. Brochure Nederlandse Philips Bedrijven, 1989/1990

¹⁰ De juiste samenstelling van functionarissen is een noodzakelijke voorwaarde voor een effectief overleg, het uiteindelijke effect wordt vervolgens natuurlijk bepaald door de personen die deelnemen.

¹¹ Drs. A.B. de Swaaf, hoofdstuk 4

¹² JR. Turner, The Handbook of Project-Based Management: improving the processes for achieving strategic objectives, McGraw-Hill, 1999.

¹³ o.a. beschreven in: A. Platje. Social-profit organisaties en Project management, p. 17

¹⁴ zie ook A. Platje. Social-profit organisaties en Project management, conclusies en aanbevelingen.

¹⁵ Dat het hier moet gaan om een waarheidsgetrouwe rapportage is dermate vanzelfsprekend, dat het eigenlijk niet eens vermeld zou mogen worden. De realiteit leert echter anders.

¹⁶ Drs. A.B. de Swaaf, Hoofdstuk 2

¹⁷ Mieke van Putte, Interne communicatie: van theorie naar praktijk, Bussum, 1998.

¹⁸ Meer informatie over zenderdominantie: Interne communicatie bij veranderingen, drs. H. Lange. GITP. 1990

¹⁹ In dit kader wordt er binnen de landelijke, provinciale en lokale overheden veel aandacht besteed aan interactieve beleidsvorming. Veel bruikbare informatie hierover is te vinden via de website interactievebeleidsvorming.nl, die gericht is op beleidsmakers en –vormers bij gemeenten en (semi-)overheden.

²⁰ John P. Kotter, Dan S. Cohen, Het hart van de verandering, de principes van Leiderschap bij verandering in de praktijk, 2002

²¹ Rene van Eijk en Richard Otten, Inzicht in denkvoorkeuren vergroot teameffectiviteit. Whole Brain model maakt individuele talenten zichtbaar. In: Projectie, jaargang 11, juni 2004

²² Op basis hiervan is de conclusie overigens gerechtvaardigd dat alle bovengenoemde rol- en kleurmodellen een variant zijn op dit thema.

²³ G.M. Prince in: Creatief vergaderen door macht te delen. In: Harvard business review over effectieve communicatie, Zaltbommel, 2000)