

Dialogoog gaat boven het projectmanagementmodel

Eerst het contact, dan het contract

Interview Pierre de Winter

Projectmanagement is verworden tot een invuloefening, waarbij managers als een slaaf het projectmanagementmodel volgen en zich de belangrijke vragen vooraf niet stellen. Met die kritiek in gedachten schreven Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra het boek 'De kleine prinses'. Een parabel waarin beschreven staat hoe het dan wél moet.

Projectmanagementland

Een collega van Fokke Wijnstra zei dat hij eens een kop koffie moest gaan drinken met een trainer in projectmanagement die hij ontmoet had: Nicoline Mulder. "Waarom?" vroeg Wijnstra, die op zo'n dertig jaar managementervaring kan bogen bij verschillende grote organisaties en mede-oprichter is van The Vision Web (tegenwoordig FiNext), een consulting-organisatie voor financiële professionals. De collega kon het waarom echter niet precies uitleggen. "Rationeel gezien zag ik geen enkele reden om erop in te gaan", zegt Wijnstra nu. Maar hij deed het toch, "omdat ik mijn collega en diens beoordelingsvermogen vertrouw."

Hij woonde een workshop van Mulder bij. "Wat zij deed was anders dan wat ik kende. Enerzijds heel strak en directief, maar anderzijds was er ook heel veel vrijheid." Hij raakte geïntrigeerd en besloot de kennismaking door te zetten.

Het klikte. Mulder: "Het bleek al snel dat wij in de wereld van organisaties op zoek waren naar hetzelfde. Fokke met zijn jarenlange managementervaring vanuit de organisatiekant en ik meer vanuit de wetenschappelijke benadering, in het promotie-onderzoek dat ik aan het doen ben en als trainer op het gebied van projectmanagement." Allebei waren ze nogal kritisch over de gang van zaken in projectmanagementland. De resultaatverplichtingen, de beheersingsmodellen en vooral het heersende gebrek aan bezieling lagen zowel Wijnstra als Mulder zwaar op de maag en ze wisten dat het anders – beter – kon. Sterker nog: dat hadden ze allebei in hun dagelijkse werkzaamheden allang ervaren. Wijnstra bij FiNext, dat is opgezet volgens de managementprincipes van Ricardo Semler; samen te vatten onder de noemer 'controle loslaten'. En Mulder bij haar eigen trainingsbureau: Mulder Projectmanagement.

De regels

Gedurende zijn carrière heeft Fokke Wijnstra hogere managementfuncties bekleed bij meerdere organisaties. Vijftien jaar lang deed hij dat voor het BSO van Eckart Wintzen, waarna hij overstapte naar het Amerikaanse bedrijf Digital. "Dat was een vergissing. Ik kreeg er te maken met wat ik noem het 'Amerikaanse control paradigma'. Ik was er heel succesvol, mijn business unit was de meest productieve van het hele bedrijf. Maar ik werkte op een andere manier dan de Amerikanen wensten, liet veel meer ruimte voor individuele wensen en week hier en daar van de regels af. Ik stuurde meer op waarden dan op resultaat. Wie op oneerlijkheid betrappt werd, of herhaaldelijk oncollegiaal gedrag vertoonde, die vloog er onherroepelijk uit. Maar als mijn mensen aangaven dat methode A niet voor ze werkte, mochten ze methode B gebruiken. Helaas, op een gegeven moment kreeg ik te horen dat dat niet de bedoeling was. Ik moest me namelijk wél aan de regels houden."

"Na vijf jaar ben ik ermee opgehouden en daarna heb ik nooit meer voor een Angelsaksisch bedrijf gewerkt. In mijn ogen werkt die rigide commandolijn niet. Ik praat liever met medewerkers over de vraag wat ze doen, waarom ze het doen, wat hun passie is en hoe ze die binnen de organisatie uit zouden kunnen leven. Dan hoeft verder weinig meer te doen dan de voorwaarden scheppen waaronder ze succesvol kunnen gaan zijn."

"Die voorwaarden zijn overigens belangrijk. Want je moet natuurlijk wél zorgen dat het allemaal werkt, van de

IT-systemen en de werkplekken tot aan de koffieautomaat. Maar als je die hele commandostructuur – de controle dus – loslaat, zul je je verbazen over de vruchtbare initiatieven die bij mensen loskomen. Dat hebben we bewezen bij FiNext, waar we de filosofie toepassen van Ricardo Semler. Dat bedrijf is sinds zijn oprichting in 1996 uitgegroeid tot een financiële dienstverlener met 200 mensen in dienst. Het ziekteverzuim is 1,8 procent; de medewerkerstevredenheid is 8,5 procent (landelijk gemiddelde 6,9); de betrokkenheid is 80 procent (landelijk gemiddelde 20); aan het rekruteren van mensen geven we nooit een cent uit en sinds FiNext in 2004 door Ordina is overgenomen, is het binnen dat bedrijf een van de best presterende onderdelen."

"Wat ik mooi vind binnen een organisatie, zijn de gedeelde waarden", zegt Nicoline Mulder. "Ik heb gewerkt bij het bureau Managementopleidingen van de NS. Mijn grootvader heeft ook bij de NS gewerkt en ik was daar bepaald niet de enige die uit een 'NS-familie' kwam. De NS kent al heel lang een hele hoge medewerkersbetrokkenheid en wie er werkt maakt echt de keuze voor die organisatie en de waarden die er leven."

"Op een gegeven moment werd ons bureau afgestoten en zijn we met vijf partners zelfstandig doorgegaan. We hebben toen niet expliciet gemaakt volgens welke waarden wij binnen ons bedrijf wilden werken, wat zolang het goed ging geen issue was. Maar toen het even zwaar weer werd, moesten we plotseling een aantal keuzes maken en bleek dat lang niet iedereen dezelfde visie deelde. Met als gevolg dat het geld de dominerende waarde werd en niet de professionele ontwikkeling van onze organisatie en onze mensen. Toen ben ik een eigen trainingsbureau begonnen. Vooropgesteld: ik ben niet vies van geld, integendeel. Maar als het in conflict komt met waarden als persoonlijke ontwikkeling, plezier in je werk en investeren in de essentie



Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra,
De kleine prinses, Dialogoog, 2008,
gebonden, 95 blz., €24,95

De woorden van Otto de Graaf tollen als ballen in een bingomachine door haar hoofd: verandering, mooier en slimmer werken, redesign, implementeren, ontwikkeling, interne en externe communicatie...

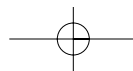
de blauwe kikker. "De blauwe kikker?" Prinses Marenne staart naar een plastic map met een stapel A4'tjes erin. Het bovenste blaadje is er vaak uitgehaald. Er zit een flauwe verticale vouwlijn aan de linkerkant van de pagina. "Dat er geen betere hulpmiddelen zijn voor het opbergen van papier dan deze map..." denkt ze mistroostig. Prinses Marenne staart naar de blauwe kikker die de voorkant siert. In dit hedendaagse sprookje beschrijven Nicoline Mulder en Fokke Wijnstra op spannende en speelse wijze de projectmanagementavonturen van Prinses Marenne. Haar gesprekken met opdrachtgever Otto de Graaf, haar wijze vader Koning Tita, grote broer Bas Berend en neef Arthur geven inzicht in dilemma's van moderne projectmanagers. Dit sprookje verleidt de lezer op een plezierige wijze tot nadenken, het inspireert het vanzelfsprekende anders te bekijken.

Prof. Dr. Ir. Mathieu Weggeman schrijft in zijn voorwoord bij dit boek: "Nu eens geen checklistjes, matrices, faseringen en stappenschema's, maar een sprookje dat op een plezierige, rustige manier aanzet tot verder denken en daarover praten met elkaar. Zo leer je samen nieuwe dingen, dingen waarover in de wereld van projecten nauwelijks werd gesproken."



Illustratie Waldemar Post

Nicoline Mulder





Illustratie Waldemar Post

Fokke Wijnstra

van waar je mee bezig bent, dan ben je wat mij betreft verkeerd bezig. Wat mij betreft is dat ook de essentie van ons boek: eerst moet je de waarden op orde hebben, dan komt de waarde vanzelf.”

Dialogo

Ze besloten een workshop te creëren waarin hun beider gedachtenwerelden bij elkaar kwamen en die aan te bieden op een congres van het Project Management Institute (PMI). Mulder: “Uiteindelijk scoorden we daar van de pakweg 50 workshops in de top-3. Blijkbaar hadden we iets te pakken wat mensen aansprak: het samenbrengen van de harde, rationele kant van projectmanagement met de zachtere, relationele kant.”

Het succes smaakte naar meer. Maar hoe dat ‘meer’ eruit moest gaan zien, daar hadden ze nog even geen idee van. Mulder: “Al pratend ontvouwd we onze gedachten steeds verder en op een gegeven moment flapte ik eruit dat we misschien maar een boek moesten schrijven. We wisten alleen nog niet wat voor boek. De vorm waarin we het zouden gieten, hebben we niet expliciet bedacht. Die is gedurende het proces langzaam ontstaan.” De doorbraak vond plaats toen haar promotor Mathieu Weggeman tegen Mulder zei: “Schrijf nou eens op een paar A-4tjes wat je voor je ziet.”

“Essentieel was de boodschap dat er een dialoog op gang moet komen tussen de projectmanager en diens opdrachtgever”, zegt Nicoline Mulder. “We wilden duidelijk maken dat het geen enkele zin heeft een project aan te gaan als je relatie met je opdrachtgever niet op orde is, of als je niet weet wat diens agenda is.” De normale gang van zaken is dat er een gesprek plaatsvindt en als dat bevalt komt er een contract met prestatieverplichting, waarna men aan de slag gaat; doorgaans met gebruik van projectmanagement-modellen à la PRINCE2. “Ik worstelde al een hele tijd met PRINCE2”, vertelt Mulder. “Niet omdat ik het een slecht model vind – integendeel, ik vind het uitstekend – maar wel om de manier waarop het tegenwoordig in ons land te pas en te onpas wordt toegepast. Ook bij projecten die daar niet geschikt voor zijn; waarbij gaandeweg bijvoorbeeld de omgevingsfactoren wijzigen, of waarbij de opdrachtgever geen duidelijkheid over de gewenste output kan geven, of die veel complexer zijn dan PRINCE2 aankan.”

Uit recalcitrantie besloot Mulder van de hoofdpersoon een prinses – Marenne – te maken. En omdat ze het idee hadden dat de doelgroep met veel vragen zou komen te zitten, verzonden zij en Wijnstra er een broer bij: Bas Berend.

Die stond voor de traditionele, ‘blauwe’, modelgerichte manier van werken en moest van daaruit zijn zus bestoken met vragen en opmerkingen. En Bas Berend kreeg een hond: Prins2. “Het is belangrijk dat Prins2 een hond is”, zegt Mulder. “Dat maakt meteen duidelijk wie de baas is: de projectmanager, niet diens model.”

Het is klaar als het klaar is

Wijnstra was uit op gelijkwaardigheid in zijn arbeidsrelatie met Nicoline Mulder. Maar aangezien zij de meest ervaren schrijver van de twee was, droeg ze naar tekst gemeten veel meer bij aan het manuscript. Wijnstra: “Daar had ik me druk over kunnen maken, me benadeeld kunnen voelen of heel erg m’n best kunnen gaan doen. Maar in plaats daarvan heb ik het aanvaard. Inhoudelijk zitten mijn ideeën en gedachten er wel degelijk in, ook al zijn ze grotendeels door Nicoline opgeschreven.”

Fokke Wijnstra ervoer het schrijfproces als een prettige manier van samenwerken. “We hebben het net zo aangepakt als we vinden dat er met projectmanagement omgegaan moet worden. Namelijk dat er veel meer aandacht moet worden besteed aan het creëren van een goede relatie en onderling vertrouwen. Er zou niet van een resultaatverplichting maar van een droomverplichting gesproken moeten worden; een bespiegeling van datgene waar je allebei hoopt uit te komen. En vanuit die relatie komen de werkwijze en de resultaten vervolgens gewoon bovendien, zonder dwang, zonder verplichtingen en alleen met gebruik van projectmanagementtools die daarbij van pas komen.” Kenmerkend was ook hun relatie met de uitgever. Mulder: “Aanvankelijk zeiden we: ‘het is klaar als het klaar is’. Maar de uitgever wilde toch een deadline. Die hebben we hem ook gegeven, maar we hadden het manuscript veel eerder af.”

Beperkingen niet accepteren

Wat is eigenlijk de boodschap waar ze de lezer mee achter willen laten? Mulder: “Ik hoop dat een projectmanager die het boek gelezen heeft gaat nadenken over wat de essentie is van wat hij aan het doen is en vervolgens een nieuwe start maakt. Dat hij of zij weer op zichzelf gaat vertrouwen in plaats van op de eindeloze checklists en spreadsheets waarmee hij zijn project managet. Dat hij eerst die gereedschappen weer terugstopt in de gereedschapskist en ze er pas weer een voor een uit haalt op het moment dat-ie ze nodig denkt te hebben.”

Mulder ziet het al jaren: projectmanagers die met veel enthousiasme en motivatie over hun project vertellen. “Maar als je ze dan vraagt wat ze de hele dag zitten te doen, dan blijkt dat vooral te bestaan uit het maken van lijstjes, excel-documenten bijwerken en het zetten van vinkjes. Ik word er wel eens verdrietig van als ik zie hoe mensen zich op hun werk in een keurslijf laten proppen. Zij gebruiken zo’n model niet, ze worden erdoor gebruikt. Thuis zouden ze dergelijke beperkingen helemaal niet accepteren. Waarom op het werk dan wel?”

“Ik zou willen dat dit boek managers inspireert en de moed geeft om uit de normaliteit weg te stappen van al die methodieken die ze gebruiken”, zegt Fokke Wijnstra. En dat ze weer oog krijgen voor de kleine dingen. Wat er gebeurt op de werkvloer, hoe mensen met elkaar omgaan, wie goed gaat en wie niet. Als mensen die boodschap uit dit boek halen, dan is onze missie geslaagd.

“Weet je”, vervolgt hij. “Ik vind het prachtig om te zien hoe mensen plotseling feilloos met elkaar kunnen samenwerken als er sprake is van calamiteiten. Soms met honderden tegelijk. Als iets echt belangrijk wordt gevonden, dan komt het zo voor elkaar. Kijk maar naar de manier waarop in-no-time honderdduizend Nederlanders bezit namen van de stad Bern tijdens het EK. Zoiets wordt niet georganiseerd, dat gebeurt gewoon, binnen een paar dagen. Maar als je een afspraak wilt maken met je vrienden, dan lukt dat tegenwoordig niet eerder dan over zes weken. Als je als organisatie hetzelfde soort urgentie en bereidheid kunt creëren als gebeurde rond het EK, dan is alles mogelijk en krijg je elk project voor elkaar zonder wat voor externe dwang dan ook.”

**Managers de moed
geven uit de norma-
liteit weg te stappen.**



Nicoline Mulder, Als de projectmanager gaat communiceren, Dialogo, 2008, ingenaaid, 126 blz., €24,95



Effectieve projectmanagers hanteren verschillende communicatievaardigheden. Zij zijn in staat verschillende vaardigheden toe te passen. In dit boek ontdekt u welke vaardigheden voor uw project belangrijk zijn en hoe u deze kunt toepassen. ‘Als de projectmanager gaat communiceren’ biedt praktische tips en handvatten voor de communicatie met opdrachtgevers, projectponsors, gebruikers en ander belanghebbenden. De vierde druk is aangevuld met nieuwe tips en bevat verwijzingen naar relevante literatuur. Projectmanagers vinden in dit boek een onmisbare aanvulling op de bekende, harde kanten van hun vak. ‘Als de projectmanager gaat communiceren’ heeft een vaste plaats verworven in de projectmanagementliteratuur.



Ricardo Semler, Semco-stijl, Forum, 2007, paperback, 296 blz., €19,95



Semco is in Brazilië het meest geliefde bedrijf om voor te werken. Bij Semco hebben ze geen secretaresses en zijn er geen vaste werktijden. Er bestaat geen verplichte bedrijfskleding. Sterker nog: velen bepalen zelf hoeveel ze verdienen, werknemers kiezen en beoordelen zelf hun baas, financiële informatie is beschikbaar voor iedereen, en er wordt winst gemaakt, veel winst. Bij Semco werken ze in Semco-stijl: een nieuwe menselijke, productieve, stimulerende en in alle opzichten lonende manier van werken. ‘Semco-stijl’ inspireert en daagt uit tot een nieuwe manier van werken.

Het inspirerende verhaal van de meest openstaande werkplek ter wereld



Henny Portman, De praktische PRINCE2, Dialogo, 2008, gebonden, 152 blz., €24,95



Er is veel literatuur over PRINCE2 beschikbaar. Afgaande op het aantal publicaties over PRINCE2 lijkt een nieuw boek over PRINCE2 overbodig. Dat is echter niet zo. De bestaande boeken beschrijven de theorie achter

PRINCE2. De fasen, bijbehorende processen en achterliggende subprocessen komen uitgebreid aan de orde, meestal vergezeld van de bijbehorende technieken. Wat de auteur in zijn organisatie bij de invoering van PRINCE2 miste was een pragmatische vertaalslag van formele rapportages naar de praktijk: hoe konden zij Prince2 praktisch werkbaar maken? Er waren wel rapportagestandaards, maar deze standaards waren onvoldoende bruikbaar. Opdrachtgevers lazen deze uitgebreide documenten niet of konden de kernzaken onvoldoende terugvinden. De auteur had behoefte aan een pragmatische vertaalslag. Deze vertaalslag moest dienen als hulpmiddel voor het opleidingstraject van zijn projectmanagers en als introductie op de standaards bij tijdelijke medewerkers. Omdat dat pragmatiek ontbrak, heeft hij het zelf gemaakt. De aanpak die hij in zijn boek beschrijft past zijn organisatie ondertussen met succes toe.

Dit boek laat de lezer met een andere bril kijken naar PRINCE2. Uiteraard zijn de processen van belang, maar dit boek volgt vooral de PRINCE2 documenten. De lezer krijgt daarmee een pragmatisch hulpmiddel in handen waarmee hij de invoering van PRINCE2 handen en voeten kan geven. Projectmanagers en stuurgroepen kunnen effectief en efficiënt hun projecten managen en besturen.