

De wereld van de opdrachtgever

Onlangs koos IPMA Nederland het thema voor de projectmanagementparade 2009: Softskills. Een diepe zucht ging door de zaal. Alweer? Is er niets originelers? Zijn we daar nu nog niet klaar mee? Net zoals minister Aart Jan de Geus van Sociale Zaken in 2004 trots meldde (op een feestje van een vrouwenbeweging, nota bene) dat het wel klaar was met de emancipatie, heeft iedereen die denkt dat softskills in projectmanagementland alweer een gepasseerd station is, het helaas mis.

Onderzoek door de RU Groningen voor Intermediair (2005) toonde aan dat het in projectmanagement alom gebruikte masculiene leiderschap –sturen op resultaten en efficiency- op zijn retour is qua effectiviteit en –erger- qua populariteit. De ruimte die ontstaat wordt ingenomen door androgyn leiderschap: evenveel aandacht voor mens en relatie als voor tijd en resultaat. Dat is goed nieuws, want dat kunnen zowel mannen als vrouwen. Het verschil tussen mannen en vrouwen zit namelijk niet in hun voorkeur voor leiderschapsstijl maar in de mate van testosteron die zij bezitten. Hoe meer testosteron, hoe groter het analytisch vermogen. Daar horen woorden bij als faseren, concretie, resultaatgerichtheid en actie. Hoe minder testosteron hoe meer ruimte voor relationeel vermogen. En daar horen woorden bij als empathie, emotie, de beweging op zich en sfeer. Androgyn zit daar mooi tussenin met aandacht voor zowel ‘hard’ als ‘zacht’, aandacht voor mens en resultaat.

Het is niet alleen het onderzoek naar populariteit van leiderschapsstijlen dat het onderwerp ‘softskills in projectmanagement’ actueel houdt. Ook trends binnen projectmanagement zelf geven dat aan. De Zweedse onderzoeker Söderlund spreekt als trend over projectecologie. Daarmee bedoelt hij een meer filosofische inslag op projectmanagement. Meer vragen, meer afvragen, meer overdenken dan nadenken. Leybourne doet al jaren onderzoek naar trends in projectmanagement en zegt dat ‘behavior aspecten’ nu echt van doorslaggevende betekenis voor projectsucces gaan worden. De onderzoeken van Crawford en anderen geven aan dat de trend gaat van het managen van projecten naar het managen met behulp van projecten (‘managing of projects’ naar ‘managing by projects’). Projecten worden steeds meer het middel om een verandering te managen en zijn niet langer een op zich staand iets. Relaties aangaan en managen met stakeholders, de lijnorganisatie, alle betrokkenen is daarvoor als levensbelang. Al deze wetenschappelijk ontdekte trends wijzen in de richting van meer aandacht voor mens, gedrag, het proces en de beweging. Softskills zijn actueler dan ooit. Dat rechtvaardigt aandacht voor zo’n onderwerp. Maar is het echt zo lastig? Zijn softskills zo hard?

Wel voor projectmanagers. Zij zijn opgevoed met termen als ‘meten is weten’, controle is beheersen en beheersen is controle. Harde termen die concreet te meten zijn. Zo zie je wanneer je het goed doet en –belangrijker- wanneer je afwijkt en moet bijsturen. Relaties managen, mensen motiveren, aandacht en vertrouwen kun je echter niet zo makkelijk meten. Dat is veel lastiger, veel harder, zouden de Engelsen zeggen.

We moeten opschuiven van masculien naar androgyn. Of van feminien naar androgyn. Al is dat laatste niet zo moeilijk. Analytisch vermogen, resultaatgericht werken, besluitvaardigheid en efficiency zijn te leren. Opschuiven van masculien naar androgyn wordt lastiger. Empathie, mensgerichtheid, relationeel vermogen en aandacht voor aandacht. Kun je dat ontwikkelen?

Projectmanagement is van oudsher afkomstig uit de bouwwereld van vlak na de oorlog. Met weinig geld en materialen en in hoog tempo moest er gebouwd worden. Daar werd een concreet omschreven resultaat afgesproken, bouwstoffen aangeleverd en mensen ingepland, een stappenplan gemaakt en een deadline toegezegd. Rest alleen nog het beheersen van al die plannen.

Het 'blauwdenken', zoals De Caluwé dat heeft genoemd, past met zijn resultaatgerichtheid, werken volgens logica en plannen, prima bij het projectmanagement van vroeger. Het grote risico van blauw denken en blauw werken is dat je je zo focust op het stappenplan dat je letterlijk de vraag achter de opdracht uit het oog verliest. Straks past het projectresultaat niet in de bedrijfsvoering, is de opdrachtgever teleurgesteld en blijkt de wereld verandert. De rivier heeft zichzelf iets verbreed waardoor de brug 10 centimeter te kort was. En dat is een 'waar gebeurd verhaal'!

In de tijd dat project concrete eindresultaten kende (al heette dat toen gewoon het uitvoeren van een opdracht, het woord 'project' kwam pas in de jaren 60 echt in de mode) was de blauwe manier van werken een heel effectieve. Nu blijkt echter al jaren op rij dat 70% van de projecten niet op tijd, niet binnen budget of niet volgens de wensen van de opdrachtgever wordt opgeleverd. 70%! Dat betekent dat maar drie van de tien projecten wel succesvol is, volgens de gouden driehoek van tijd, geld en kwaliteit. De Standish Group doet al jaren onderzoek naar het succes van ICT projecten. Ik voorspel u dat ook de resultaten voor 2010 de lijn voortzetten. Het zal niet veel anders worden. Waarom niet? Omdat wij denken dat je ICT projecten, maar ook veranderprojecten, designprojecten, en alle andere projecten die geen concreet omschreven eindresultaat op 'dag 1' kennen, wel kunnen aanpakken met een manier zoals we dat in de jaren '50 en '60 deden met het bouwen van bruggen en huizen.

De oplossing ligt in de omschrijving: Als het eindresultaat niet duidelijk is, moet je zorgen dat dat duidelijk wordt. Ik zeg niet dat je het concreet moet maken, maar ga het verhelderen. Wat bedoelt je opdrachtgever? Wat ziet hij straks voor ogen? Waar ligt hij wakker van? Waar droomt hij van? Hoe ziet zijn wereld eruit? Verdiep je eens in de wereld van de opdrachtgever. Verdiep je in zijn wensen, dromen, zorgen, belevingen, ervaringen, visioenen.

Hoe? Zorg dat je bankrekening volgestort is. Zorg voor een positief saldo op de emotionele bankrekening. De emotionele bankrekening (met dank aan goeroe Covey voor de metafoor) is een bankrekening zoals elke andere. Je kunt storten, afhaken, rood staan, reserves opbouwen, je kunt hem aanspreken, ongemerkt laten groeien en plunderen of opheffen. Een opdrachtgever en zijn projectmanager hebben samen een emotionele bankrekening. Je kunt het vermogen op deze rekening laten stijgen door bijvoorbeeld je afspraken na te komen en eerlijk te zijn. Het vertrouwen van de rekeninghouder stijgt daardoor. Als de reserves voldoende zijn, kun je een misstap maken. Deze 'fout' compenseer je met de emotionele reserves. Dreigementen, onbeleefdheid en negeren verminderen de reserves, totdat je rood staat. Jouw reputatie is het openingssaldo op de rekening.

De beste manier om een positief saldo op je emotionele bankrekening te houden, is te luisteren zonder oordelen, zonder preken en zonder nieuwsgierigheid óm de nieuwsgierigheid. Gewoon luisteren om te begrijpen. Eerst begrijpen voordat je begrepen wilt worden. Stel vooral veel vragen uit nieuwsgierigheid. Vraag door naar de essentie. Vraag waar zijn hart ligt, zijn energie. Vaag? Zweverig? Prima, want het eindresultaat is ook niet concreet te maken op dit moment. Win zijn vertrouwen.

Vind uit waar hij gevoelig voor is, wat hij belangrijk vindt, welke waarden hij waardeert. 'Afspraak is afspraak'? Zorg dan dat je nooit, maar dan ook nooit een afspraak vergeet. Is het een procedurefan? Sla dan geen stap over zonder af te vinken. En als je dat zelf niet kunt, omdat jij procedures in je allergie hebt zitten, dan regel je iemand die dat vóór jou doet. Is hij een mensgericht opdrachtgever? Geef dan serieus antwoord op de vraag 'Hoe gaat het met je?'. Is hij meer van de actie en inhoud? Zeg dan niet meer dan een beleefd 'goed' en kom ter zake.

Een positief saldo op de emotionele bankrekening biedt je de mogelijkheid om op noodzakelijke momenten op je strepen te gaan staan, feedback te geven of aan jouw eigen strategie vast te houden omdat jij wel maar hij er niet van overtuigd is dat dat ook de juiste strategie is.

Een positief startsaldo heb je zo opgebouwd: wees met zowel je fysieke als je mentale aandacht bij hem. Geef een ferme hand, houd oogcontact, ga ontspannen en geïnteresseerd zitten, luister, stel vragen, luister en stel vragen. Elk gesprek opnieuw. Bereid je op elk gesprek voor alsof het het eerste gesprek is. Breek de spanning in een gesprek: ook hij zit vol vragen, onzekerheden en twijfels. Zeker in een eerste gesprek. Je hoeft geen grappen en grollen te vertellen. Door simpelweg zaken te benoemen ('Ik vind het best spannend, zo'n nieuw project', of 'We hebben een lastig onderwerp bij de kop') leg jij op tafel wat hij graag ziet liggen. En dan heb je alweer een beetje saldo opgebouwd. Jouw eerste opdracht is om het vertrouwen van je opdrachtgever te winnen zodat hij zijn dromen met je gaat delen. Want als je zijn dromen ként, kun je ze ook realiseren.

Het zwaartepunt van een project ligt bij de eerste periode: de periode vóóordat je iets een project noemt. De periode waarin je een vertrouwensrelatie met je opdrachtgever opbouwt, waarin je hem vooral heel veel vragen stelt om zijn dromen te leren kennen en een periode waarin je jezelf een beeld gaat vormen van wat jouw opdrachtgever straks 'ziet', 'voelt', 'ziet bewegen' 'ziet gebeuren'. Het is onmogelijk dat je in zo'n vroeg stadium al spreekt van opdrachtschrijvingen, resultaatverplichtingen, specificaties of Project Initiating Documents.

Met andere woorden: Noem het GEEN project want dan 'moet' er zoveel. Noem het een bezieling, een ervaring, een beleving. En het gaat over andere dingen, je voelt andere energie stromen, er gebeuren andere dingen.

Plato begreep het: Het gaat over het ware, het schone en het goede. Het ware projectmanagement: Hoe staat het met de wetenschap rondom ons vakgebied? Diep, diep triest. Voor een manier van organiseren die zo ontzettend alleraardigst en veelgebruikt is, is er bizar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar projecten of projectmanagement. Slecht nieuws voor de PRINCE2 fans: ook dat is nooit wetenschappelijk onderzocht. Om je een indruk te geven: er bestaan welgeteld 3 wetenschappelijke tijdschriften voor projectmanagement. Over algemeen management zijn er zo'n 300.

Het goede projectmanagement gaat over de dingen goed doen. Volg het stappenplan en het gaat goed. Daar komt PRINCE2 weer om de hoek kijken. Die zorgt ervoor dat we de dingen goed doen. Of we de goede dingen doen is nog maar de vraag.

Blijft over 'het schone': Mooi projectmanagement. Laat die woorden even in jouw hoofd ronddraaien. Mooi projectmanagement. Esthetiek in projecten. Schoonheid in projecten. Wat gebeurt er nu met je?

Wat is mooi, schoonheid, esthetiek? Een Harley? Het lijnenspel, de snelheid, de aërodynamica, het gevoel van vrijheid. Het gaat niet puur om de motor of de belijning. Het is een way-of-life waar je van houdt. Of een regenboog? Een natuurverschijnsel dat je overkomt. Te mooi om waar te zijn, zo bijzonder. Iets dat gebeurt buiten jouw invloed. Emoties? Met één traan uitdrukking geven aan niet alleen dat ene moment maar een heel leven vol toppen en dalen, vol energie en vol verdriet? Of geniale schoonheid? Iets bedenken wat niemand nog bedacht heeft en wat een enorme impact op ons bestaan zal blijken te hebben? Iets 'eigens'? Iets wat je zelf hebt gemaakt, jouw vlees en bloed, jouw liefde, jouw bezit, heel dichtbij. Of zit schoonheid in muziek? De ritmiek, de kadans, de geniale kunst, de uitvoering, het fragmentarische. Wat is muziek nog als het alleen noten op een blad zijn, als het alleen instrumenten in een koffer zijn? Het valt niet mee om mooi of schoonheid te definiëren.

Vele geleerden hebben zich erover gebogen. 'Schoonheid is het doel van alle wording en het enige dat zichzelf rechtvaardigt', zei Whitehead. Hegel (filosoof rond 1800) zei: 'De esthetische schoonheid brokkelt af onder invloed van het analyserend begrijpen. Of Thomas van Aquino, die zei dat 'Het mooie een bijzonder geval van het goede is'. Volgens Kant is 'Het schone doelmatig zonder doel en dus belangeloos'. (Margaret Wolf Hungerford, 1878) formuleert 'Beauty is in the eye of the beholder'. Ergens lijkt er dus een verband te bestaan tussen analytisch en mooi. Tussen kloppend en schoonheid.

Hoe is het gesteld met dat verband in uw project? Hoe mooi is uw projectmanagement? Op mijn site vindt u een quick scan voor het bepalen van de mate van schoonheid in uw project. Ik zeg u er nu alvast bij dat er geen goed of fout aan vast zit. U bepaalt namelijk zelf de normen daarvan. Flauw? Beauty is in the eye of the beholder...

Waar ik wel met u over van gedachten wil wisselen is de stelling die ten grondslag ligt aan deze quick scan: Aandacht voor mooi projectmanagement leidt tot een beter projectresultaat. De kleine Prince2 gaat volledig voor een beter projectresultaat door beheersing. De kleine prinses kiest de weg van mooi projectmanagement. Ik geef u hier alvast haar eerste gedachten prijs; praten we op een ander moment verder!

Nederland is al jaren één van de meest productieve landen van Europa: erg effectief, super efficiënt en overgestructureerd (CBS). Nog meer structuur is niet op z'n plek... We 'suffen' slechts 23 minuten per dag en noemen dat ook nog 'verloren tijd' (TNS NIPO). Tijd waarin we koffie halen terwijl we naar de printer lopen met onze mobiel aan ons oor. Wij werken zó gestructureerd! En dat terwijl al tien jaar geleden wetenschappelijk is aangetoond dat structuur een averechts effect heeft op projectsucces (Van Aken, 1996). Ook de toevoeging van instrumenten en tools heeft een averechts effect op projectsucces. Er is maar weinig instrumentarium nodig om een project succesvol te laten zijn volgens Van Aken. Het binnen projectmanagement zo geaccepteerde masculien leiderschap (sturen op resultaat en efficiency) is dan ook steeds minder effectief en -belangrijker- minder populair (Universiteit Groningen i.o.v. Intermediair 2005). De ruimte die ontstaat wordt ingenomen door androgyn leiderschap: evenveel aandacht voor mens als voor resultaat. Mooi, want het optimale slackniveau ligt op 24 minuten per persoon per dag. We mogen (volgens Harvard) dus nog één minuut meer 'suffen' dan dat we nu al doen... Dat 'suffen' leidt tot meer creativiteit, inspiratie en denkwerk en is buiten organisaties zeker niet nieuw (slow life, slow food, slow sex). Logisch dat projectorganisaties steeds meer worstelen met het Anglo-Amerikaanse denkkader van 'meten is weten'. Een projectmanagementgedachte met aandacht voor aandacht, voor esthetiek en voor vakmanschap, biedt mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven en projecten. De belangrijkste taak die voor ons ligt is dan ook niet tijd en structuur in projecten te managen maar tijd te vertragen en projecten te ontstructureren. Want ruimte en vertraagde tijd creëert mentale ruimte, creëert creativiteit, creëert inspiratie creëert rust en ontspanning. Voelt u dat ook? Nu? Op dit moment? Nadat u 3 minuten in alle rust teksten heeft zitten lezen? U mag er dus nog 21 vandaag! Gun uzelf vóór elk gesprek met uw opdrachtgever, projectwerker of met uzelf 3 minuten de tijd om na te denken over zijn belevingswereld. Het wordt vast een mooi gesprek! Het wordt vast een mooi project!

www.mooiprojectmanagement.nl