

BORGING Projectmatig Werken

Het is natuurlijk prachtig dat er over de methode van Projectmatig Werken zo goed is nagedacht. Er is structuur, er is duidelijkheid en er is controle en sturing. Waarom stranden er dan toch zoveel projecten? Of gaan ze minimaal met grote regelmaat óver budget en óver de deadline?

Hier kunnen we niet anders dan vaststellen dat de menselijke factor de beslissende rol speelt. Want willen en kunnen we wel in een tijdelijk verband met elkaar samenwerken? Geven lijnmanagers wel tijd (zo die er al is) aan medewerkers om naast lijnwerk aan een project te werken? En is een opdrachtgever wel aanspreekbaar voor zijn projectleider wanneer deze een netelige kwestie wil bespreken?

Daarom moeten we het, naast de methodiek op zich, ook hebben over de borging ervan in een organisatie.

Bij borging kunnen we minimaal denken aan:

- commitment van (lijn)management;
- goed opdrachtgeverschap;
- erkenning en herkenning van kernposities;
- templates;
- intervisie bijeenkomsten.

Commitment van (lijn)management

Een voorbeeld: wanneer een opdrachtgever ook de ondernemer van een organisatie is, of als er haast is, dan wil de opdrachtgever dat er direct aan het werk wordt gegaan. Maar dat staat haaks op de methode van Projectmatig Werken, waarbij we eerst een gedegen plan maken, en pas daarna dit plan gaan uitvoeren. Het (lijn)management moet dus begrijpen dat we binnen Projectmatig Werken eerst een plan maken, dit plan toetsen op haalbaarheid en risico's, en pas bij 'groen licht' het plan echt gaan uitvoeren.

Het (lijn)management zal moeten inzien dat de inzet van de methodiek ervoor zorgt dat we achteraf minder brandjes hoeven te blussen. En dat we voorkomen dat projecten stranden omdat we er eerst even echt goed over hebben nagedacht. Faalkosten en problemen bij de planning ontstaan veelal door overhaaste, onoverwogen beslissingen die op hun beurt worden genomen onder druk van een opdrachtgever ivm spoed.

Goed opdrachtgeverschap

Er moet een goede open en actieve samenwerking zijn tussen een opdrachtgever en een projectleider. En dat betekent dus niet dat een opdrachtgever een project 'even over de schutting gooit' maar dat hij echt in dialoog gaat en blijft met de projectleider. En dat hij er is als de projectleider met dingen worstelt. Natuurlijk, idealiter heeft de projectleider een hoog zelfoplossend vermogen, maar bij echt lastige kwesties moet de opdrachtgever er wel zijn.

De opdrachtgever moet ook zijn rol vervullen waar het gaat om zaken als prioritering (welke projecten hebben voorrang boven andere), informeren van lijnmanagement over lopende projecten (en daarmee inzet van medewerkers!) en loepzuiver zijn naar de projectleider waar het gaat om de formulering van het werkelijke doel van het project. Geen dubbele agenda's dus. Als alleen bij het formuleren van het doel van het project al 'ruis op de lijn komt', staat het project al vanaf het begin op achterstand.

Goed opdrachtgeverschap betekent dus dat de opdrachtgever eerlijk en oprecht is, zijn rol serieus neemt en ook echt oppakt.

Herkenning en erkenning van de kernposities

Niets is zo vervelend als wanneer niemand precies weet wie nu waarvoor verantwoordelijk is. Daarom moet voor iedereen helder zijn wie de opdrachtgever van een specifiek project is, wie de projectleider is en wie concreet zijn aangewezen om in het project team zitting te nemen (en daarvoor dus ook tijd/budget krijgen, naast hun lijnwerk!)

Alleen wanneer de rollen concreet aan een persoon zijn gekoppeld, naar elkaar worden uitgesproken en vastgelegd weet iedereen wat zijn/haar rol precies is en kunnen we elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.

Templates

Elke organisatie is anders. En er zijn prima algemeen bruikbare templates voor met name het projectdocument en de voortgangsrapportage in omloop. Toch is het goed om er even voor te gaan zitten om voor een organisatie echt goed werkbare templates op te stellen. Denk dus aan een inhoudsopgave voor het projectdocument en voor de voortgangsrapportage, maar misschien ook aan een algemene 'leidraad' waarin staat hoe binnen de organisatie met Projectmatig Werken wordt omgegaan. Is er bijvoorbeeld een centrale registratie van lopende projecten? Worden projecten in een online projectmanagement tool verwerkt? Hoe worden aan projecten gewerkte uren administratief verwerkt etc.

Intervisie bijeenkomsten

Als alles op de rit staat: er is goed opdrachtgeverschap, de kernposities zijn glashelder en er zijn prachtige templates en een leidraad... Dan kan het toch nog misgaan. En dan met name op het vlak van echt in een team samenwerken. Echt open communiceren. Commitment van alle betrokkenen aan het project.

Wat hier erg goed kan helpen is het plannen van 'interview bijeenkomsten'. En dit kan zijn met het project team, maar ook met een kleine groep projectleiders van verschillende projecten.

Bij interview bijeenkomsten, die bij voorkeur in een kleine groep worden gehouden (tot 8 deelnemers is ideaal), nemen de deelnemers 'wakkerliggers' mee. En nee, het komt maar heel zelden voor dat iemand echt geen wakkerliggers heeft en waar alles echt fan-tas-tisch loopt!

Tijdens de bijeenkomst brengt een deelnemer vervolgens zijn wakkerlijger in, en doet een beroep op zijn teamleden of collega projectleiders om mee te denken naar een oplossing. En dat is iets heel anders dan iemand even een adviesje vragen die dan vaak zegt: 'nou, als ik jou was dan zou ik zus of zo doen'. Want wat voor hem/haar werkt hoeft echt niet voor jou te werken.

Daarom werkt dit bij interview anders. Daar worden technieken ingezet die zich puur op de analyse van de ingebrachte kwestie, de 'wakkerlijger', richten. Er wordt door stellen van vragen gezocht naar de veelal dieper liggende oorzaak van de wakkerlijger waarbij de groep ervoor zorgt dat de inbrenger van de wakkerlijger zelf de bij hem/haar passende oplossing gaat zien.

Op deze wijze voorkomen we dat we blijven hangen in het leveren van kritiek en 'ik zou zus of zo doen', maar werken we in een voor iedereen veilige omgeving naar oplossingen toe. Echt en oprecht elkaar (en daarmee de projecten) willen versterken en helpen is het doel. Interview is het middel.

Voor meer informatie over interview, deze methodiek valt buiten het bestek van dit hoofdstuk, is het raadzaam eens te zoeken op internet en in specifieke boeken op dat gebied. Minimaal is het goed om bij de eerste interview bijeenkomsten deze te laten leiden door een specialist. Deze kent alle technieken en valkuilen en waakt vooral over de veilige omgeving waarin iedereen open met zijn/haar wakkerlijger kan komen. Meestal kunnen teams na enkele begeleide sessies op eigen kracht aan de slag met interview.

Samenvattend: het kennen en kunnen toepassen van de methode van Projectmatig Werken is de eerste stap. Borging van de methodiek in de organisatie de logische tweede stap.