

Effectiever projectmatig werken in de bouw

C. Juta

- Drie projectteams binnen één maand meetbaar op nieuwe rails: een nieuw commitment, 'de goede' teamsamenstelling en heldere performanceafspraken over te ontwikkelen (project)kennis, over ten toon te spreiden gedrag en over resultaten in termen van key performance indicators.
- De intake van projecten geprofessionaliseerd: óók rekening houden met de eisen die complexiteit en de omgeving stellen aan de softskills van de projectleden.
- Begonnen met on the job learning & coaching: op een systematische, laagdrempelige maar vooral effectieve manier aandacht geven aan de ontwikkeling van medewerkers.
- Op een kleinschalige, beheersbare manier begonnen met een proces van cultuurverandering (o.a. meer pro-activiteit en vertrouwen in elkaar zowel aan de kantoor kant als aan de projectenkant, meer kennisdeling, een grotere oriëntatie op de klant/eindgebruiker).

Dat zijn de deliverables van een nieuwe aanpak en een nieuw instrumentarium. Vorm gegeven in een pilot die gemakkelijk kan worden doorgerold naar alle projecten. Een pilot die inspireert en de organisatie nauwelijks extra belast.

De pilot geeft houvast aan de projectdirecteur - die het risico loopt steeds operationeler bezig te zijn - om zich meer bezig te houden met wat nu echt nodig is: heldere verantwoordingsstructuren creëren, kennis delen en 'winning teams' creëren.

De pilot opent voor de projectdirecteur de weg om op een hoger niveau van toegevoegde waarde voor de onderneming te gaan functioneren. Iets wat zich zal uitbetalen in nieuwe carrièreperspectieven.

PROJECTDIRECTEUREN KRIJGEN HET VOOR DE KIEZEN

Een niet-limitatieve greep uit de problemen van een projectdirecteur maakt al snel duidelijk wat voor een veelzijdig mens een succesvolle projectdirecteur vandaag de dag moet zijn:

- De wereld waarin projecten tot een succesvol einde gebracht moeten worden, wordt alsmaar complexer. Het aantal communicatiemisverstanden groeit - het aantal ruzies dus ook - en de impact per misverstand groeit ook.
- Controle op voortgang en besluitvorming wordt alsmaar moeilijker. Want bewakingsinstrumenten zijn ontstaan vanuit de boekhouding en vooral gericht op het registreren en verantwoorden achteraf. Uit deze systemen is nauwelijks actuele (veel systemen lopen weken achter) stuurinformatie te halen.
- In de eigen kring - aan de kantoorkant - heeft de projectdirecteur te maken met allerlei gespecialiseerde koninkrijkjes waartussen de communicatie op z'n zachtst gezegd niet optimaal is. Inkoop, werkvoorbereiding, ICT, productie, commercie, kwaliteitscontrole. Deze koninkrijkjes hebben allemaal hun eigen positie verworven. Het is geen soepel samenwerkende organisatie die ten dienste van de projecten ontstaat.
- Aan goede vakmensen is nauwelijks te komen. Dat probleem heeft twee kanten. De arbeidsmarkt waar de goede mensen steeds moeilijker te vinden zijn. En intern: onvoldoende inzicht in talenten van mensen.
- Elk project heeft steeds meer verbanden met de omgeving die aandacht vragen:
 - Lokale bewoners, lokale politiek, bedrijfsleven, overheid en lokale pers
 - Onwillige en niet-meedenkende onderaannemers en toeleveranciers (die door inkoop vaak zijn uitgeknepen)
 - De eigen kantoororganisatie waar de specialisten vandaan moeten komen
 - Adviseurs van opdrachtgevers die een steeds belangrijker rol spelen

Een groot deel van de energie van de projectgroep gaat zitten in activiteiten buiten de traditionele scope van een project. Al die verbanden moeten worden 'gemanaged'. Dat doet een beroep op de softskills (houding, gedrag en denken) van de mensen die het project bemensen. Elk project stelt z'n eigen specifieke eisen aan deze softskills.

- In deze steeds complexer wordende omgeving moeten projecten in steeds minder tijd worden gerealiseerd.

DE WAAN VAN DE DAG REGEERT

Tijd om fundamenteel over deze problemen na te denken, laat staan om tot structurele oplossingen te komen voor deze problemen, is er niet. Oplossingen voor problemen worden gevonden in direct overleg: ad hoc belegd of door de telefoon. Het zijn vooral de deskundigen die de touwtjes in handen hebben. Beweeglijkheid en creativiteit is het positieve resultaat. Maar aan de andere kant van de balans stapelen de nadelen zich op:

- De kans dat de organisatie - in institutionele zin - iets leert is klein. Iedereen in de organisatie dealt op zijn of haar manier met de situatie. Het hangt van persoonlijke contacten en politiek gevoel af hoe succesvol iemand is. Er ontstaan allerlei circuits waarin de dingen informeel worden geregeld. Niemand staat voor het geheel. Een voorbeeld van een consequentie: kennis van projectmanagement en de kunde en de discipline om die kennis toe te passen in projecten, zijn in veel organisaties onvoldoende tot ontwikkeling gebracht. Projecten hebben daardoor vaak niet de organisatiegraad en transparantie die vandaag de dag vereist wordt.
- Onnodige faalkosten en 'gedoekosten' - waar de organisatie maar geen grip op krijgt - zijn het gevolg
- Ook ontstaat risicomijdend gedrag omdat niemand precies weet hoe het zit en dus voorzichtig wordt. Op projecten wordt niet echt scherp en ondernemend meer gewerkt.
- Een natuurlijke reactie is dat de top - dus ook de projectdirecteur - de touwtjes gaat aantrekken. Dat betekent: dichter op de projecten gaan zitten. Er nog meer operationeel mee bezig zijn. Het is precies de foute beweging.

WAT MINIMAAL ZOU MOETEN GEBEUREN

1. De intake van projecten - initiatiefase (waarom/wat) plus definitiefase (hoe/wie) - moet op een hoger niveau worden gebracht.

Dat wil vooral zeggen: de zachte, niet maakbare kant van het project moet veel scherper in beeld komen. Dat begint met het onderscheiden van twee volkomen verschillende aangezichten van een project:

- Opleveren wat in materiële zin is afgesproken. Dat is het maakbare deel van het project. Het deel dat in een projectplan wordt gegoten. Het deel dat specifieke hardskills - ervaring, kennis en kunde - van de projectleden vraagt. Het deel dat een beroep doet op de middelen van de organisatie: geld, uren, infrastructuur. Het deel dat projectmanagementvaardigheden vraagt van de projectleiding, maar ook van de projectdirecteur en andere managers aan de kantoorwand.
- In wisselwerking met de omgeving komen tot de relaties die het project vraagt. Dit is het 'zachte', niet-maakbare deel van het project. Het deel dat een beroep doet

op de softskills (houding, gedrag en denken) van de projectleden. Het deel dat een beroep doet op identiteit & cultuur van de organisatie: niet iedereen op z'n eigen eilandje voor zich zelf bezig, maar samenwerkend om projecten tot een succes te maken. Het gedeelte dat leiderschapsvaardigheden vraagt van de projectleiding, maar ook van de projectdirecteur en andere leidinggevenden aan de kantoor kant.

Wat aan het einde van de intake van het project op tafel moet liggen is dus niet alleen een geaccordeerd projectplan inclusief inzicht in het beslag dat het project op de middelen van een organisatie legt. Er moet ook een identiteitsprofiel - of softskillsprofiel - van het project op tafel liggen. Dat profiel beschrijft wat van de mensen in de projectgroep - en van de kantoororganisatie - in termen van softskills wordt gevraagd. Zonder te kijken naar de mensen die het zouden kunnen of moeten invullen! Ik leg hieronder uit hoe dat kan.

2. Er moet veel meer over 'de goede' teamsamenstelling worden nagedacht.

Dé kunst en kunde vandaag de dag is: zorgen voor teamsamenstellingen die succesvol zijn. Dat is zeker: de goede hardskills bij elkaar zetten. Dat is ook - en nog belangrijker: de goede softskills bij elkaar zetten. Je kunt niet zeggen - als je een timmerman nodig hebt - 'geef me die loodgieter dan maar'. Hardskills blijven belangrijk. Maar: in winning teams ontwikkelt ontbrekende kennis en kunde zich snel. Je kunt veel beter zorgen voor een team dat in staat is tot collectieve intelligentie - mensen die met elkaar in staat zijn tot samen steeds slimmer werken - dan voor een team dat alle hardskills in zich verenigt die worden gevraagd.

Een metafoor helpt: zet de beste voetballers bij elkaar en je hebt kans dat je een elftal hebt dat nog geen deuk in een pakje boter krijgt. Succesvolle teams bestaan uit mensen die elkaar 'verstaan', wat heel wat meer is dan 'in gesprek zijn met elkaar'. Mensen kunnen door de telefoon, via e-mail of door middel van documenten eindeloos met elkaar in gesprek zijn, zonder elkaar echt te 'verstaan'.

3. Er moet meer 'on the job' worden opgeleid en gecoacht.

Nooit eerder in de geschiedenis van de mensheid verouderde kennis sneller dan vandaag. Opleiden móet. Bijvoorbeeld in projectmanagement. Maar het effect van mensen naar opleidingen sturen is gering. De tijd ontbreekt bovendien. Dé route: 'on the job'. Zorgen dat precies die kennis wordt toegevoegd aan precies die mensen die om deze kennis verlegen zitten, op de momenten dat die mensen daaraan behoefte hebben.

Technisch kan dat tegenwoordig prima in een e-learning omgeving. Maar ook als dat nog een brug te ver is, is het gewoon een kwestie van organiseren. Ik leg hieronder uit hoe dat op een praktische manier kan.

Het gaat niet alleen om opleiden. Coachen is net zo belangrijk. Winning teams ontstaan niet uit zich zelf. Teamleiderschap ook niet. Het team moet leren welke rollen van

nature *niet* goed worden ingevuld en waar dus afspraken over gemaakt moeten worden. Het team moet z'n eigen blinde vlekken leren kennen. Als een team niet leert collectieve intelligentie te ontwikkelen, wordt een project een 'bleeder'. Ook al heb je nog zo'n goed projectplan.

De kunst en kunde is natuurlijk om coaching en opleiding te bundelen. Niet zoals zo veel gebeurt nu: met nauwelijks afrekenbare prestaties van de trainer / coach/ opleider. Wat moet gebeuren zijn 'harde', transparante en vooral kortdurende interventies waarin een projectgroep snel op de goede rails wordt gezet. Ik leg hieronder uit hoe dat kan.

EEN CONCREET VOORSTEL: HOE GAAT HET IN Z'N WERK?

Het proces - en daarbij ingezette instrument - ziet er als volgt uit:

- Globaal: je begint met een pilot. Die pilot evalueer je en je maakt de volgende stap.
- In de pilot kiest de projectdirecteur drie lopende projecten met de meeste pijn. Hoe concreter de pijn - hoe concreter de symptomen van wat er niet goed gaat, wie de hoofdpijn heeft, en hoe erg die hoofdpijn is - hoe beter. Drie projecten zijn nodig om de pilot goed te kunnen evalueren en besluiten te nemen voor de fase die na de pilot komt.
- De projectdirecteur organiseert dat de meest betrokken disciplines om de tafel gaan zitten om de drie projecten te bespreken. Deelnemers aan deze projectvergadering: projectdirecteur, projectleiding, HRM, commercie, inkoop, werkvoorbereiding, ICT, kwaliteitszorg. Als zo'n soort vergadering - waarin projecten worden besproken en gewogen - al operationeel is, is dat alleen maar prima. Bedenk wel: het proces dat de mensen in die vergadering met elkaar ingaan, is nieuw:
- In de vergadering wordt voor elk van de drie projecten een 'identiteitsprofiel' opgesteld. Dat profiel geeft aan wat het project vraagt aan houding, gedrag en denken van de mensen die het project gaan bemensen. We noemen dat de softskills van mensen. Net zo goed heeft een project een technisch profiel: wat de mensen die het project bemensen aan ervaring, kennis en kunde moeten inbrengen. Dat zijn de hardskills. Bij elkaar vormen identiteitsprofiel en technisch profiel het competentieprofiel van een project.

Het vaststellen van de benodigde hardskills is het probleem niet. Wat de vergadering uniek maakt is dat de vergadering zich uitspreekt over wat voor soort mensen een project nodig heeft. Nogmaals: los van het inzicht in de softskills van mensen waaruit de projectdirecteur kan putten om een project te bemensen. En ook nog los van de vraag hoe een organisatie aan dat inzicht komt, want vaak bestaat dat inzicht alleen op rudimentair niveau.

Om dat te kunnen doen is inzicht nodig in wat de klant wil, in de complexiteit van het project, in de risicofactoren van het project. Die inzichten vertalen zich in een identiteitsprofiel voor elk van de drie projecten. Dat is een norm die zegt wat 'goed' is. Zodat je kan vaststellen welke groep mensen samen de goede softskills hebben om het project z'n gewenste identiteit te geven. Dus welke mensen met elkaar in staat zijn collectieve intelligentie te ontwikkelen.

Het proces in instrumentele zin is eenvoudig

- In één uur tijd geven alle deelnemers aan de vergadering, vanuit hun eigen invalshoeken, in korte beschrijvingen of woorden aan, wat de drie projecten nú van de mensen vragen. Dat kunnen 5 omschrijvingen of woorden zijn, het kunnen er ook twintig zijn. Het is niet anders dan wanneer in een personeelsadvertentie met specifieke woorden wordt omschreven wat van de kandidaat wordt gevraagd.
- Vervolgens worden die woorden omgezet in standaard softskills. Elk woord wordt - met 0 of 1 - geassocieerd met meerdere standaard softskills. Het is technisch niet meer dan een getal invoeren in een simpele applicatie. Via een beamer worden de resultaten voor iedereen zichtbaar gemaakt.
- Op het moment dat alle korte omschrijvingen of woorden in standaard softskills zijn omgezet, resulteert het identiteitsprofiel van een project. Daar zijn standaard grafische outputvormen voor. De plaatjes geven onmiddellijk inzicht en overzicht, hetgeen gemakkelijk leidt tot correcties op de eerder gegeven scores. Die correcties leiden natuurlijk tot een ander totaalbeeld. Enzovoorts. Het is een effectief, interactief proces.
- Het eind van dat proces is dat elke project een norm-identiteitsprofiel heeft.
- Om voor drie projecten tot drie norm-identiteitsprofielen te komen, heb je één vergadering van drie uur nodig.
- Alle leden van de drie projectgroepen maken vervolgens de Symfoia-scan, via Internet in gemiddeld 20 minuten. Technisch werkt het proces als volgt:
 - Voor elk teamlid afzonderlijk wordt een identiteitsprofiel gecreëerd. Nu ontstaat - vaak voor het eerst - inzicht in de softskills van mensen.
 - Voor het team als geheel ontstaat het identiteitsprofiel dat de projectgroep nú heeft.
 - De scanresultaten worden in automatisch gegenereerde rapportages vergeleken met de eerder vastgestelde norm. Zowel op individueel niveau als op teamniveau ontstaat een kwantitatief beeld van over- en onderkwalificaties. Per project is dat verschillend. Via standaardstatistiek worden de opvallende uitkomsten zichtbaar

gemaakt. Het geheel levert een fascinerende 'röntgenfoto' op en is een voorbeeld van snelle diagnostiek.

- Deze röntgenfoto is input voor een teamsessie van één dagdeel. Voor elke projectgroep afzonderlijk. Symptomen - dus wat in de beleving van de leiding wel en niet goed is aan het project - worden in die sessie besproken tegen de achtergrond van bijzonderheden op de röntgenfoto. In één dagdeel krijgt de projectgroep door wat het probleem is. Helder wordt wat de blinde vlekken zijn in het team, waarom welke communicatie niet loopt, of de rolverdeling wel of niet goed is. Dat resultaat wordt vastgelegd. Twee weken later is er nóg een dagdeel waarin de projectgroep bij elkaar komt. In dat dagdeel wordt het proces afgerond met concrete (gedrags)afspraken, eventueel nieuwe rolverdeling, afspraken over - door wie - te ontwikkelen nieuwe (project)kennis en hoe dat gebeurt. Ook worden concrete targets gedefinieerd in termen van key performance indicators, waarop het team als geheel aanspreekbaar is. Note: mooi zo zou zijn om (een deel) van de individuele bonus als teambeloning uit te keren.
- De facilitator (kan iemand van kwaliteitszorg of HR zijn, in het begin zal externe hulp nodig zijn) maakt van elke teamsessie een rapportage voor de projectdirecteur, met daarin de uitkomsten van de diagnostiek en een verslag van de bespreking daarvan in de projectgroep. Het kan goed zijn dat in de rapportage wordt verwoord dat de teamsamenstelling niet goed is, of dat mensen niet goed (zullen) functioneren. Bespreking van deze rapportage kan ertoe leiden dat de leiding ingrijpt in de teamsamenstelling. Dat is de reden om een periode van twee weken af te spreken tussen twee teamsessies.
- Als elk van de drie teams de twee sessies achter de rug heeft, wordt door de facilitator een eindrapportage gemaakt. Die wordt besproken in de projectenvergadering. In deze eindrapportage kan dan nog geen effectmeting zijn opgenomen. Doelstelling van de eindrapportage is om kwantitatief en kwalitatief informatie op tafel te leggen wat de pilot precies heeft opgeleverd. En aan te geven hoe een mogelijk vervolg er uit gaat zien. Met de laatste vraag is aan de orde hoe je de opbrengsten van de pilot verankert in de organisatie. Met de besluitvorming door de projectenvergadering eindigt de pilot.