

## Projectmatig Werken/Werken in Projecten

### 1. Aanleiding

Projectmatig werken en het werken in projecten zijn in veel organisaties bekende termen en procedures. Hun toepassing wordt gezien als een effectieve en efficiënte mogelijkheid om resultaat te halen.

Een *mogelijkheid*, want in de praktijk zijn die effectiviteit en efficiency vaak niet zo groot als gehoopt. Een aantal punten blijft om aandacht vragen:

- de toepassing van de principes van projectmatig werken
- het vertalen van strategische visies in de praktijk
- het ontwikkelen van opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap
- het effectief aanpakken van intersectorale projecten
- de afronding van projecten

Tegen deze achtergrond hebben we het navolgende aanbod ontwikkeld (én uitgevoerd) voor een cursus Projectmatig Werken/Werken in Projecten. Een cursus voor projectleiders, projectmedewerkers en –ondersteuners, erop gericht om je effectiviteit in projecten in de praktijk te vergroten.

### 2. Achtergrond van de cursus

Je effectiviteit als projectleider wordt door drie factoren bepaald:

- de Kwaliteit van je projectleidersvaardigheden,
- de manier waarop je je project Managet
- en de Acceptatie daarvan in je omgeving.

Oftewel:  $E=K*M*A$ . Anders gezegd: stel dat je de GOTIK-principes (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) tot in je tenen beheerst ( $K=100$ ) en je project daarop hebt ontworpen ( $M=100$ ). Echter, je bent vergeten ervoor te zorgen dat de projectmedewerkers graag in je team werken ( $A=0$ ). Dat heeft grote gevolgen voor je effectiviteit:  $100 \times 100 \times 0 = 0$ .

Het loont daarom de moeite te investeren in zowel technische als persoonlijke vaardigheden.



*Technische vaardigheden* zijn bijvoorbeeld het kunnen toepassen van GOTIK-principes en weten, waaróm je die toepast. Ook het kunnen schrijven van een duidelijke offerte hoort daarbij, en het maken van een adequate omgevingsanalyse.

*Persoonlijke vaardigheden* gaan over het managen van mensen in je projectomgeving. Bijvoorbeeld het samenstellen van een goed draaiend projectteam, en dat ook goed draaiend houden. Ook het onderhandelen met en aanspreken van je opdrachtgever, of het feedback geven aan je teamleden. En ook jezelf positioneren in je (project)omgeving.

In de cursus Projectmatig werken/Werken in Projecten (PWP) keren beide elementen – technische en persoonlijke vaardigheden – voortdurend terug.

### **3. Intakegesprekken; voorbereidende opdracht**

Voor de cursus van start gaat hebben de deelnemers individueel een intakegesprek met de cursusbegeleiding.

#### *Vorbereidende opdracht*

Van de deelnemers wordt gevraagd zich op het intakegesprek voor te bereiden door een werkvraagstuk te beschrijven waarmee zij in de training aan de slag willen gaan. Deze beschrijving moet aan het volgende voldoen:

- het vraagstuk heeft te maken met projectmatig werken en werken in projecten,
- niet langer dan 1 A4-tje;
- heb het over *je eigen aandeel* in het ontstaan en voortbestaan van het vraagstuk,
- beschrijf hoe je het probeert op te lossen en wat daar moeilijk aan is.

De A4-tjes worden gekopieerd en gebundeld ten behoeve van alle deelnemers.

#### *Intakegesprek*

Behalve de wederzijdse kennismaking en het werkvraagstuk gaat het intakegesprek over de volgende vragen:

- wat kom je halen in de cursus?
- wat kom je brengen?

- wanneer is de cursus voor jou geslaagd?
- wat spreekt je in de opbouw aan, wat niet?

#### **4. Opbouw van de cursus**

De cursus bestaat 13 dagdelen: 1 dagdeel start-up en 6 modules van 2 aaneengesloten dagdelen.

##### *Start-up:*

De start-up besteden we aan de onderlinge kennismaking, het verkennen van elkaars werkvraagstukken en het zoeken naar 1 of meer rode draden, en het doornemen van het programma van de rest van de cursus. Verder maken we met elkaar een aantal praktische afspraken.

##### *Module 1: De Opdracht*

Hoe ziet een goede opdrachtformulering eruit? Hoe bereik je die? Hoe onderhoud je de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? We oefenen in het maken van een projectopdracht en nemen kritisch de bestaande relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer onder de loep aan de hand van een aantal criteria, met het doel dat in de toekomst nog beter te doen.

##### *Module 2: Actorenanalyse*

Hoe ziet je projectomgeving eruit? Wie zijn sponsor of stakeholder, wie niet? In wie moet je absoluut investeren en wie kan wel even wachten? Het maken van een lijstje volstaat niet als je zorgvuldig met de voor jou belangrijke actoren wilt omgaan. Strategisch en actiegericht de netwerken in kaart brengen, hypothesen ontwikkelen en vervolgens daarnaar handelen is het parool. In deze module werken we dat van begin tot eind door.

##### *Module 3: Concreet maken & plannen*

Hoe preciezer je weet wat je moet leveren, hoe groter je kans op succes wordt. Vaak heeft de opdrachtgever in grote lijnen een beeld in zijn hoofd en is het jouw kunst, dat zo concreet mogelijk te maken. Hoe doe je dat? Aan de hand van de techniek van projectplanning, en vooral de toepassing daarvan in de praktijk van de deelnemers zelf, gaan we daar gedetailleerd op in.

##### *Module 4: Samenwerken*

In het projectteam moet het gebeuren. Het is daarom erg belangrijk dat het projectteam lekker draait. Daar is vooraf, bij de samenstelling van het

team, al het een ander aan te doen. In deze module besteden we aandacht aan methoden die je daarbij kunt gebruiken. Ook staan we stil bij hulpmiddelen voor als het niet goed gaat in een team – hoe trek je om te beginnen dan de communicatie weer vlot? En hoe maak je de problemen bespreekbaar zonder dat iedereen meteen hoog in de gordijnen vliegt?

#### *Module 5: Projectevaluatie*

Een project kan op vele manieren geëvalueerd worden. Doorgaans worden drie hoofdvormen onderscheiden: voor, tijdens en na. Jammer genoeg komt de evaluatie er vaak in tijd, geld en aandacht bekaaid vanaf. Een goede evaluatie kan immers bijdragen aan het succes van dit of een volgend project.

In deze module besteden we aandacht aan de stand van de evaluatie in de projecten van de deelnemers, kijken we naar de hoofdvormen en hun toepassing, en onderzoeken we de mogelijkheden evaluaties leuk en lichtvoetig, en toch indringend te verrichten.

#### *Module 6: Capita Selecta*

De invulling van deze module hangt af van de werkvraagstukken van de deelnemers en van de ontwikkelingen gedurende de cursus. De module biedt de gelegenheid, de cursus op maat gesneden af te ronden.

Zo zou het kunnen zijn dat er belangstelling bestaat ons meer te verdiepen in de technische aspecten van het vak.

Anderzijds kan er belangstelling én behoefte bestaan, ons meer te verdiepen in de persoonlijke factor van projectmatig werken/werken in projecten.



We kunnen daarin bijvoorbeeld kijken naar en oefenen met de teamrollen van Belbin en uitdiepen hoe het werken met Belbin kan helpen, projectteams optimaal samen te stellen. Ook is het mogelijk te werken met de Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dit is een gevalideerd instrument waarmee deelnemers rapporteren over hun voorkeuren op 4 dimensies:

- ✓ waar haal je je energie vandaan
- ✓ hoe verzamel en verwerk je informatie
- ✓ hoe neem je beslissingen
- ✓ hoe sta je in en tegenover de wereld

Per saldo maakt het instrument onderscheid in 16 types. Door middel van theoretische achtergronden en praktische oefeningen verwerven deelnemers inzicht in hun eigen en andermans voorkeuren. Daarbij staat centraal hoe die voorkeuren elkaar zowel op individueel niveau als op groepsniveau in de werkpraktijk beïnvloeden en tot versterking kunnen worden gebracht. Overigens zijn wij geaccrediteerd voor de toepassing van dit instrument.

Het belangrijkste instrument van de professional is zijn of haar eigen persoon. Werken aan en met persoonlijke vaardigheden is in onze ogen een randvoorwaarde voor effectieve professionalisering. Reikwijdte en diepte daarvan worden bepaald door de grenzen die deelnemers zelf stellen. Daarnaast zullen wij slechts dan werken met het thema persoonlijke vaardigheden als vertrouwelijkheid en veiligheid in een groep gegarandeerd zijn en als vraagstukken van deelnemers aan de dagelijkse werkpraktijk zijn gerelateerd.