

Projectmatig creëren door Jos Bos & Ernst Harting met bijdragen van Paul Zuiker, Hein Reitsma en Daniel Ofman

*Scriptum Management, Schiedam 1998. ISBN 90 5594 122 0. Prijs: f79,90
Boekbespreking door Micheline Bosch*

Voorwoord:

Werken moet leuk blijven. Niet alleen omdat dat prettiger is, maar ook omdat het dan beter gaat. 'Bijna alle mensen zijn continu bezig met het bestrijden van wat ze niet willen. Dat geldt op individueel, maar ook op collectief niveau, bij reorganisaties. Wie bestrijdt in plaats van creëert, gebruikt zijn energie negatief'.

Creëren is minder vermoeiend en bovendien veel leuker. Dit is belangrijk is de filosofie van Ofman. Het moet wel leuk blijven. Deze ideeën kwamen al terug bij zijn kernkwadrantenmodel. Maar het geldt ook als je gezamenlijk iets tot stand brengt, in groepen en bij projecten dus.

Projectmatig creëren noemt Ofman zijn aanpak en schreef er samen met anderen een boek over en ontwikkelde er een Cd-rom bij.

Projectmatig creëren komt logisch voort uit de kernkwadranten. Kernkwadranten zijn op het individu gericht. Projectmatig creëren gaat over het collectief: collectief keuzes maken en collectief creëren.

Want een proces is in de ogen van Ofman een collectief creatieproces. Doorgaans worden projecten instrumentaal aangestuurd, via planning, budgettering, risicoanalyses en kwaliteitsbeheersing. Natuurlijk is dat allemaal belangrijk, maar er is méér. De zachte kant is minstens zo belangrijk, de samenwerking, de individuele motieven, enzovoort. Die kant krijgt zelden aandacht.

Als alle betrokkenen ervoor kiezen hun aandeel in het project uit te voeren, hoeft De projectleider niet iedere dag achter iedereen aan te hollen met de vraag of die

nog op schema ligt. Hij zal vragen: 'heb je het een beetje naar je zin? Loopt het lekker?'

Ofman gaat veel verder dan de meeste consultants. Om effectiever te worden moet je je persoonlijk verder ontwikkelen. Die ontwikkeling is niet los te zien van het werk. Onze blik is te veel naar buiten gericht, op anderen, op de buitenwereld. We zouden wat meer naar onszelf moeten kijken, vindt hij. 'Het zou mooi zijn als we af en toe even achterover leunen en denken: hoe gaat het met mij? Al is het maar vijf minuten per dag. Zo krijg je ook contact met je binnenwereld'. Dat komt de prestaties ten goede en ook het geluk.

Boek:

Projectmatig creëren is een boek van bijna 400 pagina's. Projectmanagement en projectmatig werken zijn thema's waarover al heel wat boeken en cursusmappen zijn geschreven. Je vraagt je dan ook af wat dit boek nog kan toevoegen. De auteurs zelf zijn ervan overtuigd dat ze een nieuwe invulling gevonden hebben van het begrip van projectmatig werken. In de eerste twee hoofdstukken beschrijven de auteurs de twee pijlers waarop projectmatig creëren gebaseerd is.

Eén pijler bestaat uit een drietal krachten die het verloop van een project bepalen. De eerste daarvan is de **beeldkracht**, ofwel de ideeën, creativiteit en visie die nodig zijn 'om de huidige situatie de ontstijgen en vooruit te zien naar een mogelijke of gewenste toekomst'.

De tweede is de **vormkracht**, dit is 'het vermogen om creatieve ideeën, beelden, visies en idealen op aarde te zetten,

tastbaar te maken, ook werkelijk te realiseren’.

En de derde is de **samenwerkingskracht**, ‘het vermogen om op basis van een voortdurende dialoog, in onderlinge afhankelijkheid met elkaar iets te creëren dat de kwaliteit van elk van de betrokkenen ver overstijgt.’ Worden deze drie krachten optimaal benut, dan loopt het project als het ware vanzelf. Schort het aan een van de krachten, dan gaat het creatief proces stagneren en kost het project al gauw meer energie dan het oplevert.

De tweede pijler zijn de drie invalshoeken van waaruit het projectmatig creëren wordt aangestuurd: de het-kant (het systeem, de structuur en de procedures), de wij-kant (de sociale en de relationele aspecten) en de ik-kant (commitment, motivatie en draagvlak). Volgens de auteurs wordt in het klassieke projectmanagement veel te veel aandacht besteed aan de het-kant. En dan bestaat het risico, ‘dat het commitment van de teamleden slechts beperkte aandacht krijgt of zelfs volledig wordt overgeslagen. Bij projectmatig creëren ligt de aandacht juist op het individuele commitment van de ik-kant: ‘projectmatig creëren verschilt wezenlijk van projectmanagement. Ongenuanceerd geformuleerd is het verschil tussen beide methodieken dat in projectmanagement de mensen zich aan de projectstructuur aanpassen, terwijl in projectmatig creëren de betrokkenen voor zichzelf een maatwerkstructuur vormen. ‘Volgens de auteurs leiden projecten pas tot commitment als ze de mensen inspireren, voorzien in hun persoonlijke behoeften, bijdragen aan hun groei en ontwikkeling, en hun de mogelijkheid bieden hun kwaliteit daadwerkelijk in te zetten.

Deze bevlogen, maar ook tamelijk abstracte uitgangspunten worden vervolgens in eenentwintig hoofdstukken concreet uitgewerkt. Drie hoofdstukken

gaan over het projectcontract, de projectdefinitie en de projectstructuur. Daarna volgen zeven hoofdstukken over het aansturen van projecten op de beheersaspecten van tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en communicatie. Vervolgens worden de krachten en belangen in en om projecten beschreven, met aparte hoofdstukken over de projectleider, het projectteam, de opdrachtgever, de moederorganisatie en de organisatiecultuur. In de drie hoofdstukken daarna wordt ingegaan op risicomangement, creatief problemen oplossen en omgaan met weerstanden, conflicten en tegenslagen.

En ten slotte zijn er nog twee hoofdstukken over de projectstartup en de projectevaluatie. Een behoorlijk compleet overzicht dus. En voor vrijwel ieder hoofdstuk geldt dat ingewikkelde zaken inzichtelijk worden beschreven en helder worden toegelicht met allerlei praktijkvoorbeelden, stappenplannen, trainingsprogramma’s, vergaderschema’s en beschrijvingen van instrumenten en technieken.

Projectmatig creëren bevat veel interessante ideeën over projectmatig werken, maar in de meeste gevallen gaat het wel om ideeën die je vrijwel letterlijk ook elders in de literatuur kunt vinden. Maar de auteurs hebben van al de uiteenlopende ideeën een nieuw en leerzaam mozaïek weten te scheppen.