



Wijsheden van King



Kennis in het groot.

Verrassend!

Wijsheden van King

Kennis in het groot

Inhoud

Inleiding		6
Wijsheid 1	Een handige projectmanager stuurt niet alleen naar beneden maar ook naar boven.	8
Wijsheid 2	Standaardinstrumenten schieten te kort bij complexe projecten.	10
Wijsheid 3	Een project moet 'iets hebben' dat het een beetje uit de wind kan houden.	12
Wijsheid 4	Ontwikkelen is iets anders dan bouwen.	14
Wijsheid 5	Win-winsituaties bereiken is ideaal.	16
Wijsheid 6	Het gaat om netwerken, netwerken en nog eens netwerken.	18
Wijsheid 7	Een stabiele scope bij een groot project is een utopie.	20
Wijsheid 8	Chaos binnen, chaos buiten.	22
Wijsheid 9	Anders nadenken bij andere producten.	24
Wijsheid 10	Zorg tijdig voor troonopvolging.	26
Wijsheid 11	Doe aan relatiemanagement.	28
Wijsheid 12	Zoek naar een tegenspreker voor de juiste afweging.	30
Wijsheid 13	De politiek stuurt op tijd, het project stuurt op geld, dat botst.	32

Wijsheid 14	Discontinuïteit in personen of machtsverhoudingen moet eigenlijk altijd tot een nieuw mandaat leiden.	34
Wijsheid 15	Wisselende aandacht is dodelijk: hot betekent alle aandacht, niet-hot betekent verwaarlozing en teloorgang.	36
Wijsheid 16	Als projectmanager moet je het politieke spel leuk vinden.	38
Wijsheid 17	Het werk wordt steeds publieker en dat heeft gevolgen voor het gedrag van de opdrachtgever.	40
Wijsheid 18	De boodschapper heeft het altijd gedaan, maar je kunt maar voor een ding tegelijk op je donder krijgen!	42
Wijsheid 19	De projectmanager lijkt vaak een lijdend voorwerp in de bankschroef tussen opdrachtgever, markt en omgeving.	44
Wijsheid 20	Je ontkomt niet aan spelen met het programma van eisen, maar hoe doe je dat?	46
Wijsheid 21	De vis begint te rotten bij de kop.	48
Wijsheid 22	Kijk breder dan je project, ontzorg de opdrachtgever, houd je rug recht maar wees toch flexibel.	50
Wijsheid 23	Veel directe communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is goed, maar vergeet de basisafspraken niet.	52

Wijsheid 24	Zijn in de uitvoering te veel beleidsbeslissingen nodig, dan is er in de eerdere fase veel vergeten.	54
Wijsheid 25	Transparantie is het gevolg van vertrouwen.	56
Wijsheid 26	In veel organisaties ontbreekt een traditie van interne opschaling: ieder wil zijn eigen probleem oplossen.	58
Wijsheid 27	Iedereen wil gedekt zijn en daarom wordt veel meer informatie gevraagd dan nodig is.	60
Wijsheid 28	Robuustheid van informatie is veel belangrijker dan slecht nieuws.	62
Wijsheid 29	Management van grote projecten is permanente reorganisatie.	64
Wijsheid 30	Zorg dat je nooit met je handen op de rug gebonden staat.	66
Wijsheid 31	Ken de lengte van je polsstok. Maak je druk waar je over gaat, maak je niet druk waar je niet over gaat.	68
Wijsheid 32	Fouten maken moet om te kunnen leren, maar fouten maken mag eigenlijk niet.	70
Wijsheid 33	's Lands wijs, 's lands eer. Cultuur is niet overal hetzelfde.	72
Wijsheid 34	Installateurs zouden bij moderne projecten een veel belangrijker positie moeten hebben.	74
Wijsheid 35	Kloven boven geven scheuren beneden.	76

Voorwoord

Sinds de start van Kennis in het groot vindt elke twee maanden de Kring van King plaats, een besloten bijeenkomst van eindverantwoordelijke projectmanagers van projecten die zijn aangesloten bij King. Deze managers van Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam komen dan een ruim dagdeel bijeen om met elkaar te spreken over hun vak: het managen van een groot infrastructuurproject.

De opzet van het professionele gesprek is standaard: één van de projectmanagers treedt op als gastheer en hij levert een presentatie van zijn project. (Het zijn tot nu toe allemaal mannen, al zal dat binnen niet al te lange tijd wel veranderen). De vraag aan de gastheer is om niet alleen de trots over het project te delen, maar ook de eigen dilemma's aan de collega's voor te leggen. Een facilitator van King daagt de manager uit om die dilemma's echt te delen.

En dan ontstaat het professionele gesprek: een vaak diepgaande gedachtewisseling over waar hij wakker van kan liggen, over de vraag hoe hij een probleem zou kunnen aanpakken of over de onderwerpen die hij niet aan de orde heeft gesteld omdat hij ze nog niet gezien heeft. De deelnemers aan de Kring van King sparen elkaar en zichzelf niet. Maar dat kan ook omdat ze met elkaar hebben afgesproken om deze kring ook echt besloten te houden. Een van de deelnemers noemt de bijeenkomsten 'elke keer weer een cadeautje'.

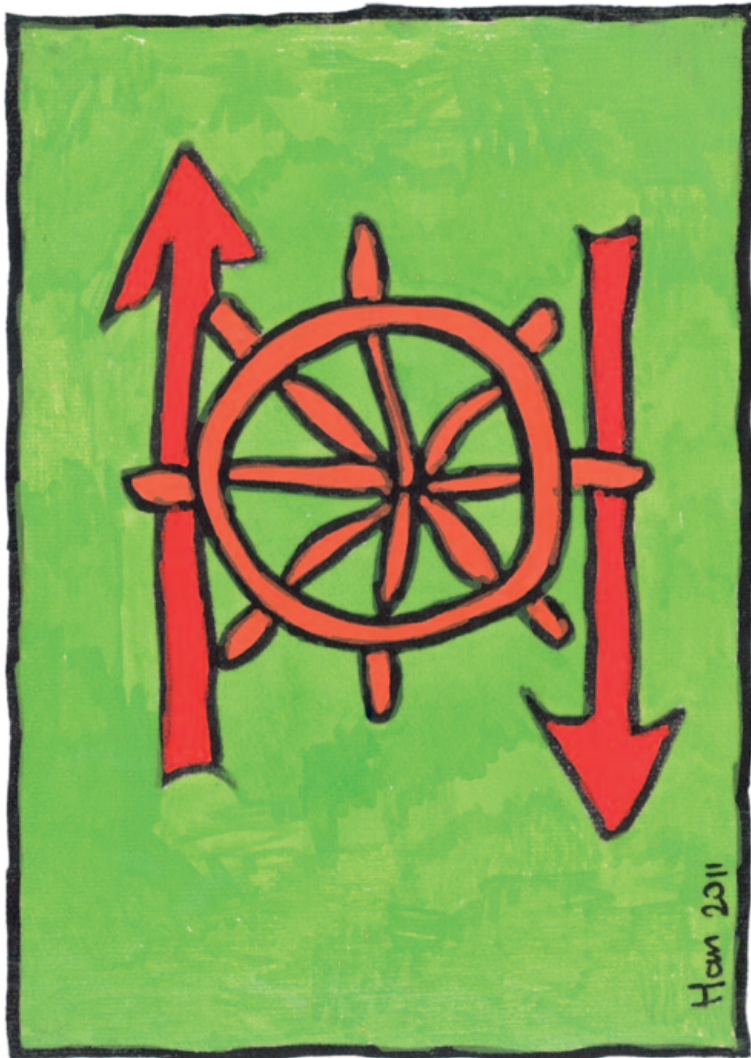
De Kring van King is een netwerk van een selecte groep projectmanagers, die gemeen hebben dat zij aan de lat staan voor een ingewikkelde klus. De uitwisseling van kennis, ervaringen en collegiale adviezen beperkt zich niet tot de tweemaandelijks gesprekken. Deze gesprekken leiden er toe dat de projectmanagers elkaar goed leren kennen zodat men elkaar ook buiten de bijeenkomsten opzoekt als men om informatie of advies verlegen zit. Ook nemen de projectmanagers deel aan een vorm van gestructureerd collegiaal advies dat binnen King georganiseerd is: de King-Spiegel. Daarbij spiegelt een project zich aan de inzichten van een groep collega's.

Het besloten karakter betekent dat er geen verslagen gemaakt worden of mededelingen worden gedaan. De lessen uit de Kring van King worden door de deelnemers meegenomen en toegepast. Voor anderen buiten de Kring van King is dat jammer. Daarom hebben we dit boekje gemaakt, waarin de meer algemene lessen uit de Kring van King zijn samengevat in de vorm van wijsheden. Zonder de concrete voorbeelden waar ze in het professionele gesprek gelardeerd geweest zijn. Zonder de eventuele resultaten waar de lessen mogelijk toe geleid hebben. Maar zeer zeker de moeite waard.

Jaap Geluk

Programmadirecteur King

Wijsheid 1



Een handige projectmanager stuurt niet alleen naar beneden maar ook naar boven.

Grote infrastructuurprojecten vinden per definitie plaats in een complexe politiek-bestuurlijke omgeving, die meestal het resultaat is van de aard van de besluitvorming en de vele belangen die bij het project spelen. De bestuurlijke omgeving oefent zowel formeel als informeel invloed uit op de gang van zaken in het project. Een projectmanager kan daarvan veel last hebben. Ogenschijnlijk lijkt het hem te overkomen. Hij heeft er immers geen zeggenschap over want het valt buiten zijn formele managementdomein.

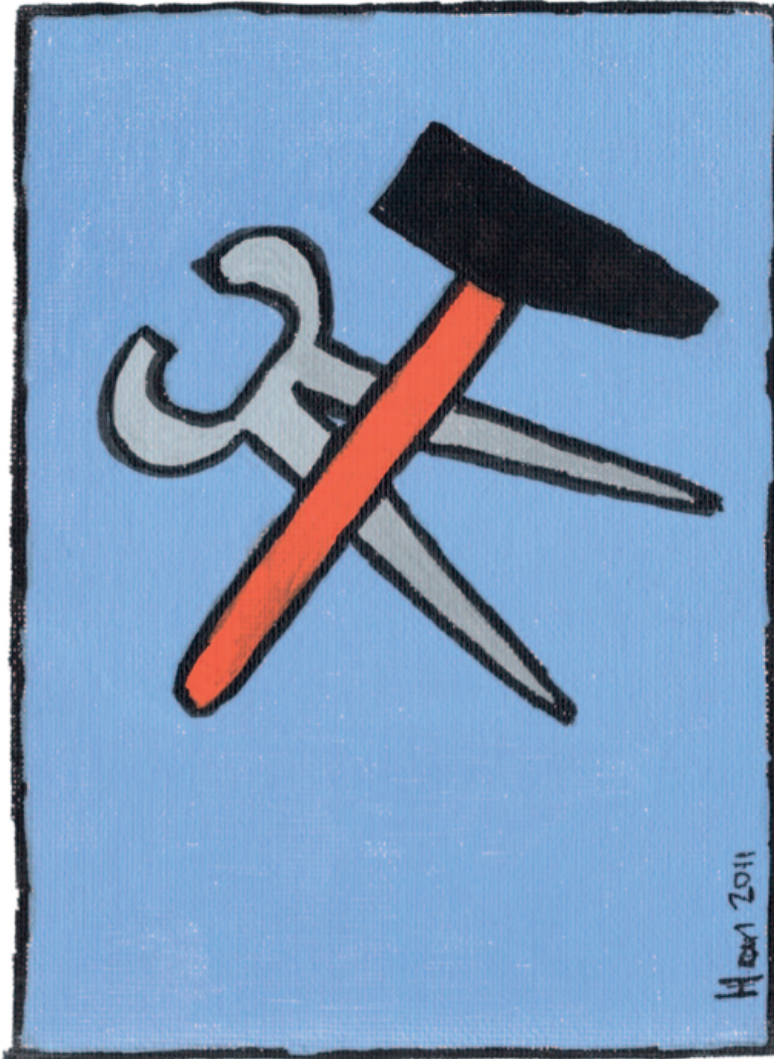
In werkelijkheid bestaan wel degelijk mogelijkheden om die politiek-bestuurlijke 'bovenwereld' te beïnvloeden en te managen. Een handige projectmanager weet die wereld te bespelen en naar zijn hand te zetten.

Een mooi voorbeeld is de projectdirecteur die zijn opdrachtgeversoverleg zelf georganiseerd heeft. Het overleg wordt gevoerd met twee plaatsvervangend DG's (Directeur-Generaal), twee staffunctionarissen en twee mensen uit zijn eigen project. De maandelijkse agenda wordt vanuit het project gevoed. De projectdirecteur merkte dat zo'n overleg bijzonder handig werkt om de beleidssferen, het ministerie en het agentschap Rijkswaterstaat, bij elkaar te brengen. Een heel natuurlijke bijeenkomst, die toch alleen maar tot stand kwam omdat hij het organiseerde en in stand hield.

Kortom: een projectmanager kan veel doen om de processen waar hij zelf niet over gaat gemakkelijker en inzichtelijk te maken. Op inhoud door steeds de goede informatie te geven en op proces door het overleg op gang te houden en de besluitvormers betrokken te houden.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicatie *Politiek handelen voor projectmanagers*.

Wijsheid 2



Standaardinstrumenten schieten te kort bij complexe projecten.

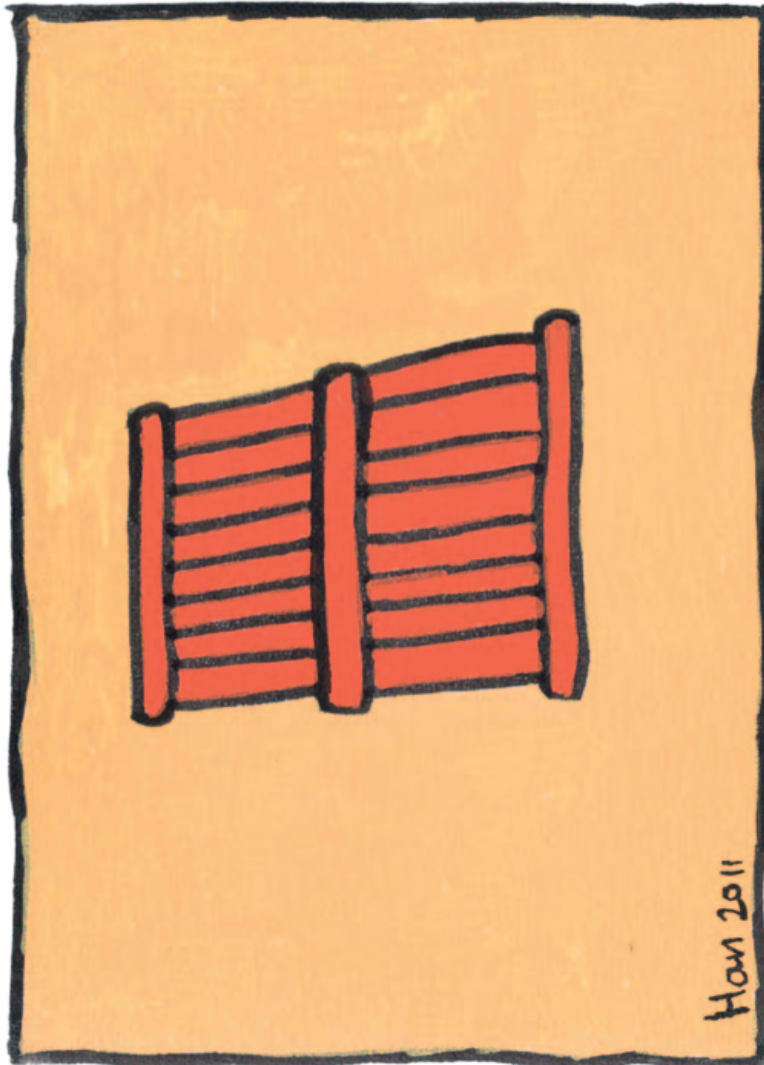
Het kenmerk van megaprojecten: grote complexiteit. De omvang, de soms afwijkende techniek en zeker de complexiteit van de omgeving brengen geheel eigen problemen met zich mee. Het projectmanagement krijgt vaak een batterij aan standaardinstrumenten uit de moederorganisatie mee om taken uit te voeren. Maar deze instrumenten blijken in de complexe praktijk onvoldoende te werken, zodat projectmanagers en hun ondersteuners geruime tijd bezig zijn om passende instrumenten te ontwikkelen. Zo krijgen zij grip op de eigen projectwerkelijkheid.

Het is nodig binnen het project een idioom te ontwikkelen, samen met alle specialisten. Dit 'gemeenschapsgevoel' moet ook gaan over nieuwe complexe werkwijzen die het project met zich meebrengt. Pas als dezelfde taal gesproken wordt en dezelfde beelden gehanteerd worden, dan kunnen instrumenten goed aangepast worden op de situatie van het project en ingezet worden.

De projectwerkelijkheid geeft spanningen tussen het project en de moederorganisatie. De moederorganisatie verwacht dat het project de centraal ontwikkelde standaards hanteert. Het vergt stuurmanskunst om te laveren tussen de klippen van de realiteit en de verplichtingen van de moederorganisatie.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicaties *Project Instrumenten* en *HSL-Zuid: Lessen geleerd*.

Wijsheid 3



Een project moet 'iets hebben' dat het een beetje uit de wind kan houden.

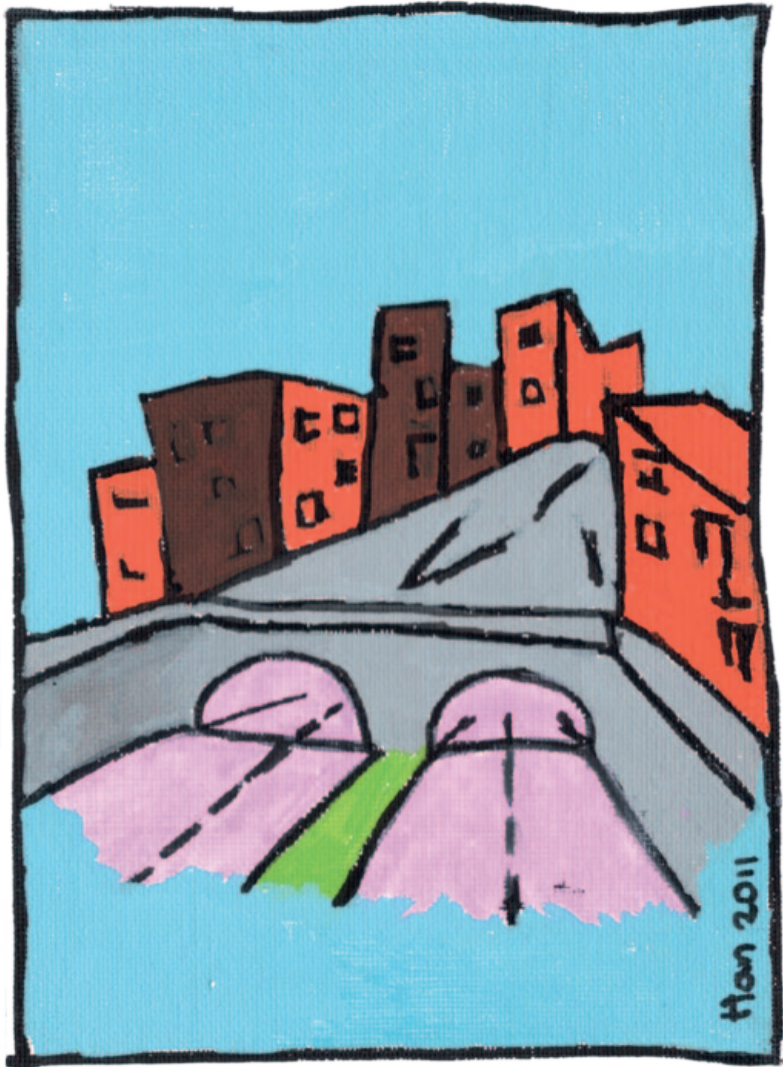
Hoge bomen vangen veel wind. Megaprojecten trekken veel aandacht en daarmee omgaan kan knap lastig zijn. Projectdirecteuren moeten met belangstelling van buitenaf om kunnen gaan en tegelijkertijd het project een beetje uit de wind zien te houden. Wind die het project direct in beroering brengt, voedt onrust en zaait verwarring. Projectdirecteuren kunnen de luwte opzoeken door alleen die elementen van de externe aandacht door te geven die van belang zijn voor de uitvoering van het project. Dat vraagt politieke sensitiviteit voor wat écht belangrijk is.

Een project uit de wind houden vraagt behalve gevoel, ook ervaring met de gebruiken binnen het bestuur en de nukken van de bestuurder. Een korte lijn met beiden is nuttig, zeker als er snel veel geregeld moet worden om draagvlak en betrokkenheid te realiseren. Maar soms woeden rond projecten zware stormen, stormen van politiek-explosieve aard, die de korte lijnen tot een gevaar maken. Het voordeel slaat om in een nadeel. De projectdirecteur loopt kans zelf een speelbal van de wind te worden. Het kost hem veel moeite om ontwikkelingen buiten het project te houden, met alle gevolgen van dien.

In zulke omstandigheden is het goed om een buffer tussen het project en de politiek-bestuurlijke buitenwereld in te bouwen. En de wind een beetje af te leiden. Bijvoorbeeld met een adviescommissie die een wijs oordeel moet vellen, een raad van deskundigen of een project-commissariaat.

Meer over deze wijsheid leest u in het rapport *Veerman over de Noord/Zuidlijn*.

Wijsheid 4

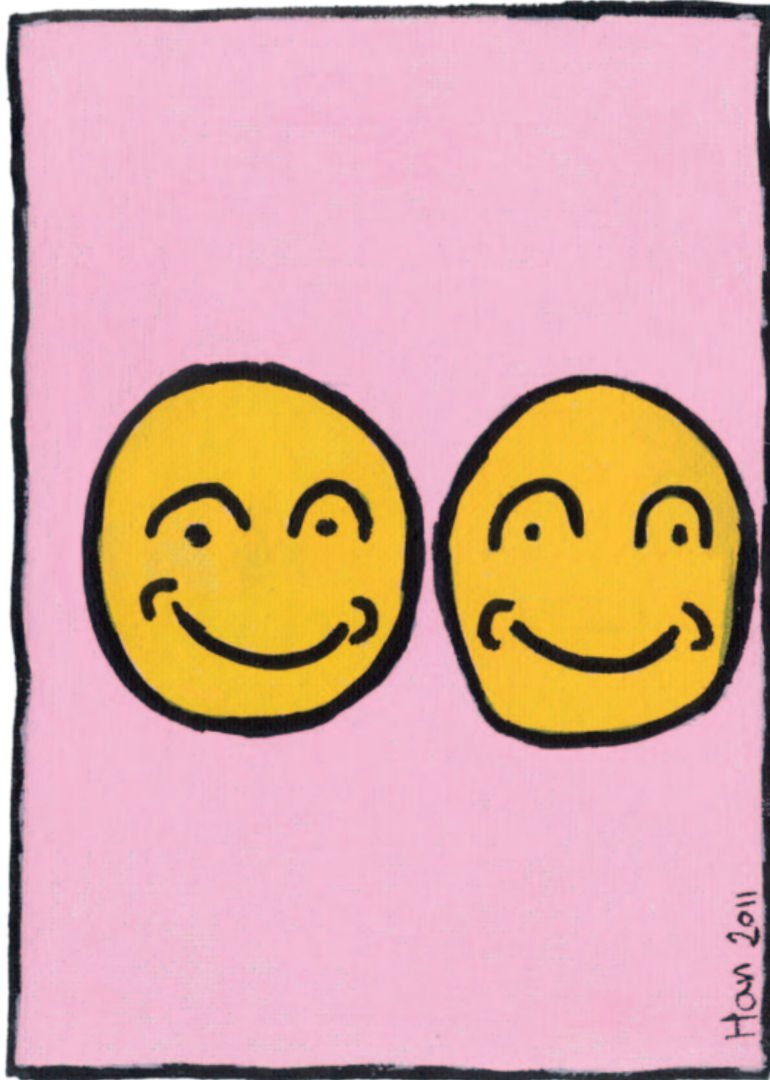


Ontwikkelen is iets anders dan bouwen.

Van oudsher zijn grote infrastructuurprojecten echte bouwprojecten. Weliswaar kan de planfase en de voorbereiding jaren in beslag nemen, maar is de schop eenmaal de grond in, dan duurt de realisatie relatief kort. De betrokkenen zijn daarop ingesteld. De beheersing van scope, tijd, budget en technische constructie krijgt veel aandacht. Zowel de horizon als het speelveld is goed te overzien.

Bij sommige projecten is naast de technische realisatie sprake van een ontwikkelopgave. Bijvoorbeeld de herinrichting van een stedelijk gebied, het beheer van de infrastructuur, of vastgoedexploitatie. De duur van het project gaat dan verder dan de fysieke bouw en kan decennia in beslag nemen. Zulke projecten vragen om een andere attitude en andere competenties van het projectmanagement dan bij bouwprojecten pur sang. 'Beter vertraging in de bouw, ook al is die substantieel, dan het risico van tientallen jaren ellende door een verkeerd uitgekakte beslissing' is in dit licht gezien geen vreemde uitspraak.

Complexe projecten hebben veel en zeer diverse stakeholders. Om projecten te realiseren is een goede relatie met alle betrokkenen essentieel. Wie wil bouwen aan een goede relatie moet zorgvuldig te werk gaan, zich kunnen inleven in de andere partij, daarbij de juiste houding aannemen en managementvaardigheden inzetten.



Win-winsituaties bereiken is ideaal.

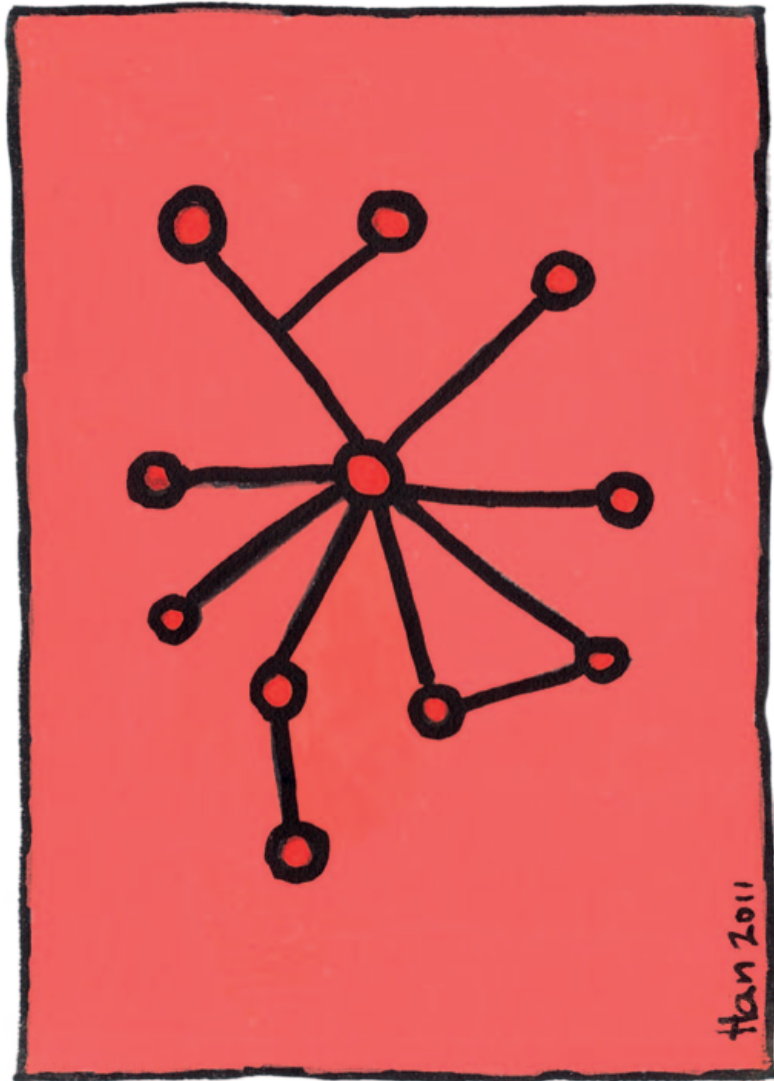
Grote infrastructuurprojecten verstoren de orde. Op de plek waar gewerkt wordt, en in de betrokken organisaties, waar ze een inbreuk zijn op bekende situaties en vaste patronen. Megaprojecten stellen nieuwe eisen en ze vragen geduld, omdat de oplossing die ze geven nog onzichtbaar is. En ze vragen inspanning waar niet altijd direct iets tegenover staat. Projectmanagers kunnen worstelen met zulke vraagstukken. Bezwaren tegen het project zijn vaak lastig te pareren, omdat de voordelen pas in de toekomst blijken.

Slimme projectmanagers regelen dat al tijdens de voorbereiding en de uitvoering van het project voordelen tastbaar worden. Ze kunnen dat doen op basis van een heel precieze stakeholderanalyse. Die leert waaraan behoeften bestaat, en door daarop in te spelen met vriendelijke zakelijkheid en aanpassingen, die soms zelfs tijdelijk van aard kunnen zijn.

Zo worden tegenstanders medestanders en komen win-winsituaties binnen bereik. In heel veel grote infrastructurele projecten bestaan voorbeelden van gezamenlijke tevredenheid, soms afgedwongen door acties van tegenstanders, maar veel vaker als resultaat van bewuste actie vanuit het project.

Meer over deze wijsheid leest u in de *King-publicatie: De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*.

Wijsheid 6



Het gaat om netwerken, netwerken en nog eens netwerken.

Bij de uitvoering van grote projecten zijn veel mensen betrokken. Of een project een succes wordt, valt of staat met de juiste betrokkenheid van iedereen die de voortgang of het projectresultaat kan beïnvloeden.

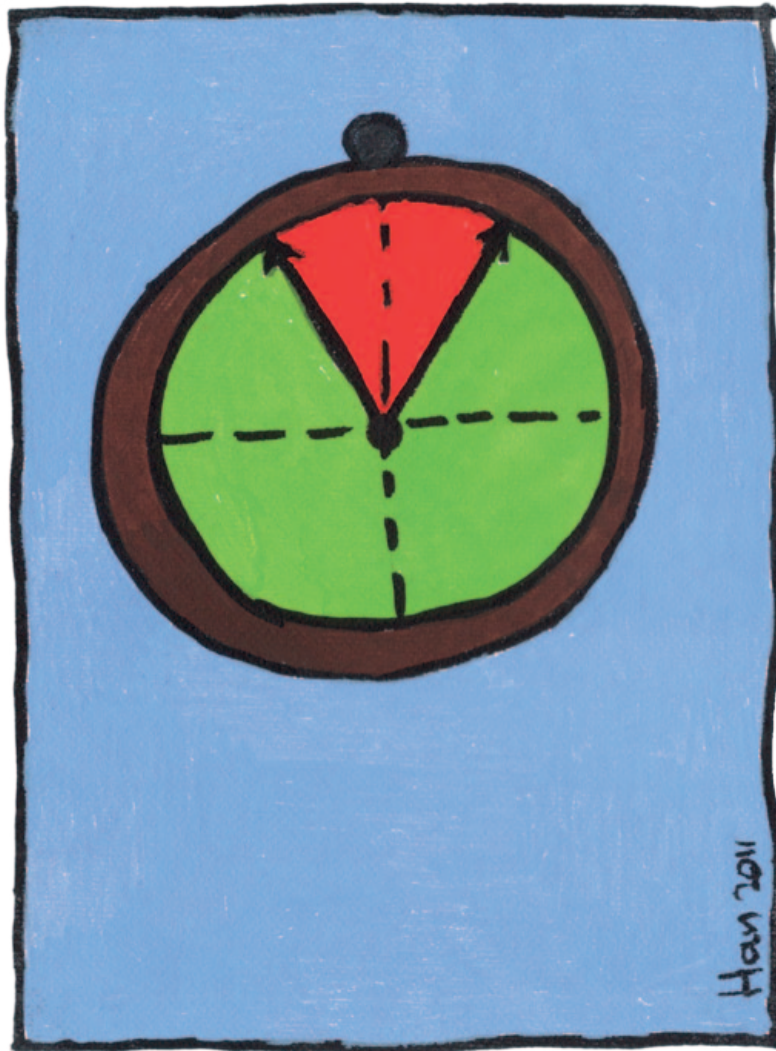
De praktijk leert dat wie een complex project wil managen het accent moet leggen op de sociale kant in plaats van de technische. Een succesvolle projectmanager houdt zich actief bezig met netwerken. Hij zorgt ervoor dat de juiste mensen in zijn netwerk zitten. Dus naast degenen die formeel invloed op het project hebben, zij die dat informeel kunnen hebben.

Een netwerk opbouwen begint met een goede, volledige stakeholders-analyse uitvoeren. Wie is op welke manier bij het project betrokken? Wie heeft welke invloed op het project? De basis van een goed netwerk is vertrouwen. Winnen van vertrouwen over en weer kost tijd. Netwerken is investeren. Het kost tijd. Je begint meestal met geven voordat je gaat nemen. Een je moet zorgen dat het netwerk staat voordat je het echt nodig hebt.

Effectief netwerken zonder de grens van de integriteit te overschrijden is een vak apart. Iedere manager van een groot complex project moet dit vak beheersen.

Meer over deze wijsheid leest u in de *King-publicatie HSL-Zuid: Lessen geleerd.*

Wijsheid 7



Een stabiele scope bij een groot project is een utopie.

Regel nummer 1 in het 'standaardprojectmanagementwerk': zorg voor een stabiele opdracht, een goed uitgewerkt programma van eisen dat zwaar getoetst is en de tand des tijds kan doorstaan, en blijf erbij. Hoe groter en complexer het project is, hoe meer partners erbij betrokken zijn en hoe langer de doorlooptijd is, des te minder de regel opgaat.

De projectgrootte en -complexiteit brengt met zich mee dat bij de besluitvorming veel details onbekend zijn. Niet alles kan voorzien worden. De doorlooptijd brengt met zich mee dat de wereld rond het project verandert en dat het project zich aan die veranderende wereld moet aanpassen. Tijdens een project dat tien jaar duurt vinden onder normale omstandigheden ten minste twee verkiezingen plaats. Tijd genoeg om de wet te veranderen.

Daarom: de ideale stabiele scope is een utopie. Projectmanagers moeten met die realiteit leven en zichzelf en het project aanpassen. Het is hun taak om alle veranderingen en aanpassingen zo te besturen dat het project telkens wel voor de uitvoering over een stabiele referentie beschikt. Dat leidt tot afpasbare stapjes in de besluitvorming: een stabiele scope voor een overzienbare periode met de zekerheid dat er toch weer wijzigingen zullen optreden.

Leren leven met onzekerheid, dat is misschien wel de grootste opgave voor projectmanagers

Meer over deze wijsheid leest u in *Tien bevindingen over opdrachtgeverschap*.



Chaos binnen, chaos buiten.

Projectuitvoering verloopt in fases. Veel projecten worden in de beginfase gekenmerkt door hectiek en instabiliteit. Misschien is dat wel inherent aan de pioniersfase van een project. In de fasen daarna krijgt projectbeheersing meer accent. De dynamiek neemt af. De beheersing wordt makkelijker. Het kost de nodige managementinspanning om zaken goed op de rails te krijgen en te houden. Iedere projectmanager heeft daarin zijn eigen stijl en bijpassende overtuigingen. Sommigen kiezen voor zoveel mogelijk flexibiliteit en improvisatie, anderen richten zich vooral op goed door-timmerde afspraken, procedures en systemen.

Het is hoe dan ook belangrijk om bij de inrichting van het project een heldere aanpak te kiezen. Een plek verdienen zeker:

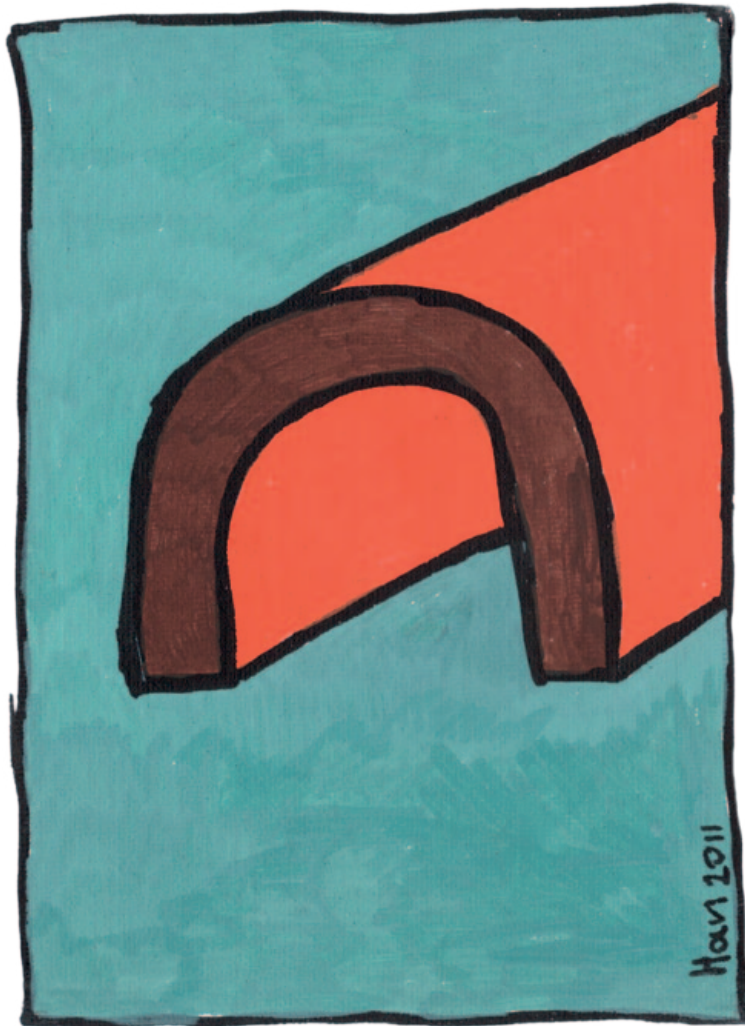
- een heldere opdracht
- een goede relatie tussen opdrachtgever en projectleider
- een bewust gekozen inrichting van de organisatie
- sturing en afstemming
- verantwoording
- verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- bemensing en continuïteit
- planning

Chaos binnen het project leidt tot chaos buiten het project, is de les uit diverse King-projecten. Als het project intern of met de moederorganisatie niet goed geregeld is, wordt het erg lastig om zaken extern, met belanghebbenden en de markt, goed voor elkaar te krijgen. Bij de uitvoering komen problemen naar boven. Sommige projectmanagers zijn erop gespitst dat zij eerst alles intern goed voor elkaar hebben, voordat zij de markt op gaan.

Meer over deze wijsheid leest u in deze King-publicaties:

- *Organisatieverhalen van grote infraprojecten*
- *Thea en het mysterie van de mijlpalensturing*
- *Thea in het land van sturing en verantwoording*
- *Projectbeheersing in megaprojecten*
- *Politiek handelen voor projectmanagers*
- *Tien bevindingen over opdrachtgeverschap*

Wijsheid 9



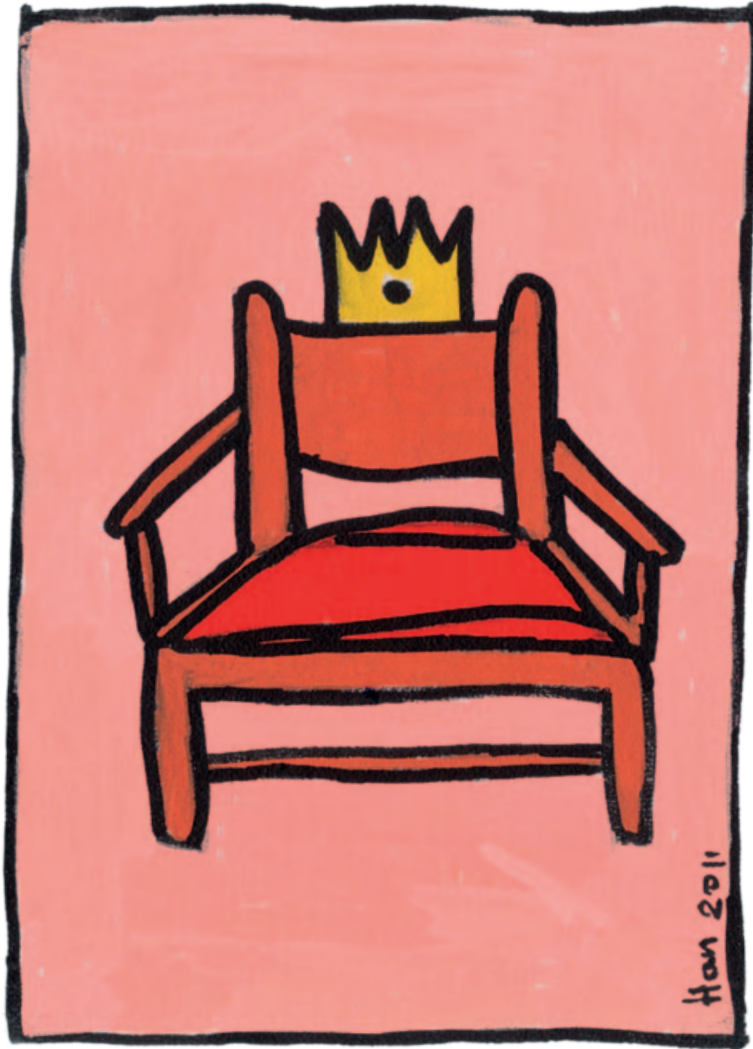
Anders nadenken bij andere producten.

Een infrastructuurproject, dat was tot voor kort een weg, spoorlijn of kunstwerk realiseren. Veel projecten van nu beogen een compleet vervoersysteem neer te zetten, iets wat veel verder gaat dan de infrastructuur alleen. Andere projecten hebben een tunnel met zeer complexe beveiligings- en bedieningsapparatuur en dan zijn er nog projecten die deel uitmaken van gebiedsontwikkeling.

Infrastructurele projecten vragen om projectmanagers die buiten hun eigen vakgebied, meestal civiel ingenieur, kunnen denken. Vooral tunnels hebben de laatste jaren duidelijke lessen opgeleverd. Projectdirecteuren moeten in de black box van de software kunnen kijken, zij moeten accepteren dat planningspatronen een ander patroon hebben dan in tunnelloze projecten, zij moeten met andere en onbekende onzekerheden leren omgaan.

De werkelijkheid bij de tunnelprojecten: een tunnelbak is zo gebouwd, maar de complexe systemen, die de tunnel laten functioneren, beheersen en volgens planning laten werken, dát vergt inspannende stuurmanskunst. Tunnelprojecten en projecten met een breder kader zijn andere producten die een andere manier van denken en besturen nodig hebben.

Meer over deze wijsheid leest u in de eindrapportage Evaluatieonderzoek Commissie Tunnelveiligheid.



Zorg tijdig voor troonopvolging.

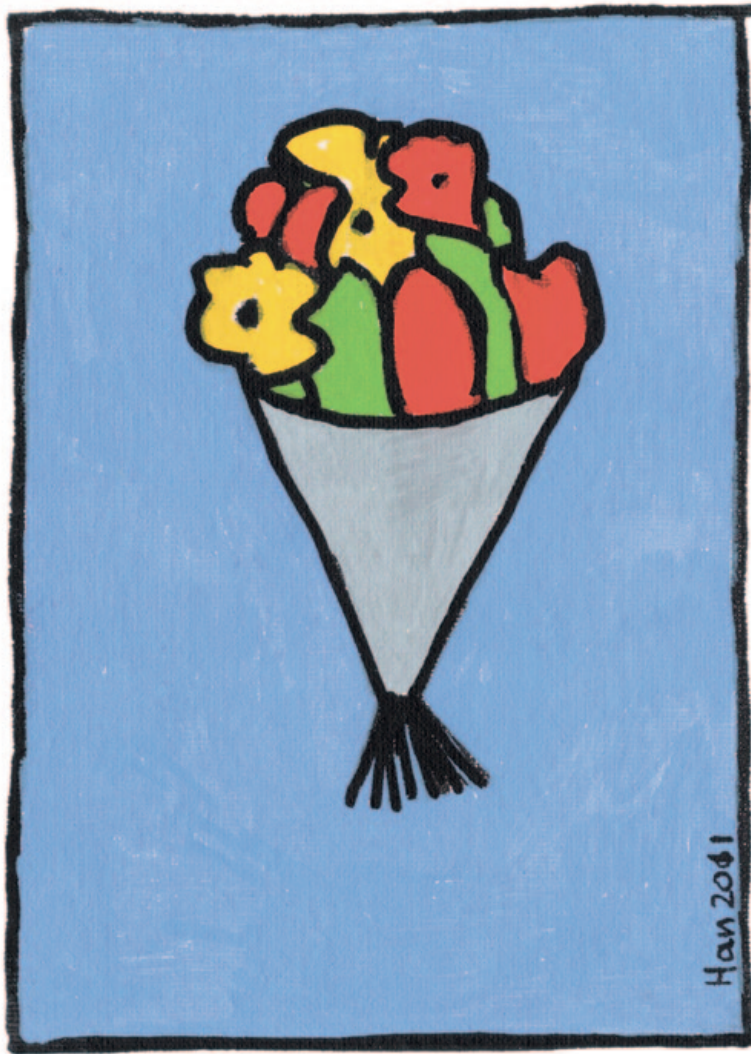
Projectmanagers die een megaproject van begin tot eind leiden: ze bestaan. Wat vaker voorkomt is dat ze in- of uitstappen tijdens het project. Jonge projectmanagers vinden bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling belangrijk en vinden na een paar jaar dat ze aan iets anders toe zijn. Wat goed is, daarover zijn de meningen verdeeld.

‘Continuïteit borgen in het uitvoeringsbeleid’ is een veel gehoord argument uit het blijverskamp. Zij kennen de geschiedenis van het project en weten waarom zaken en relaties zijn zoals ze zijn. Kennis en ervaring waar handig gebruik van gemaakt kan worden.

Aan de andere kant heeft iedere projectmanager zijn eigen stijl. Je hebt starters en je hebt closers: sommige projectmanagers zijn erg goed in de opstartfase, anderen functioneren het best als de uitvoering in volle gang is en weer anderen zijn expert in de afbouwfase. Een goede projectmanager weet welke fase bij hem past.

Wisseling van de wacht komt regelmatig voor. Dat hoeft geen problemen op te leveren, als de overdracht maar gedegen is. Overdracht van het leiderschap moet je plannen en managen. Het is wijs de nieuwe kapitein al aan boord te hebben voordat de oude het schip verlaat. Alleen dan kan het project zonder ongelukken overgedragen worden.

Meer over deze wijsheid biedt de dvd *HSL-Zuid - Cultuur in beeld van King*.



Doe aan relatiemanagement.

Hoe groter het project, hoe meer partijen van divers pluimage betrokken zijn. De projectmanager is voor velen een sleutelfiguur. Uiteraard hebben niet al die mensen rechtstreeks met de projectmanager te maken. Ze aanspreken als dat echt nodig is voor het project, dat is vaak hoe er omgegaan wordt met relaties.

De werkelijkheid is dat zo'n aanpak te beperkt is. Het werkt pas als je alle stappen en ontwikkelingen van tevoren ziet aankomen en als je altijd weet wanneer je met wie moet overleggen. Dat is onmogelijk. Net als het project zijn extern betrokken partijen continu in beweging, wat vraagt om relatiemanagement.

Projectmanagers van grote en langdurige projecten moeten streven naar bestendige relaties met de omgeving. Voor mensen die vooral technisch bezig zijn is het een enorme omschakeling om aandacht te hebben voor mensen en ontwikkelingen in organisaties. Wie zijn relaties goed onderhoudt, krijgt de juiste signalen voor overleg of actie om het project verder te brengen.



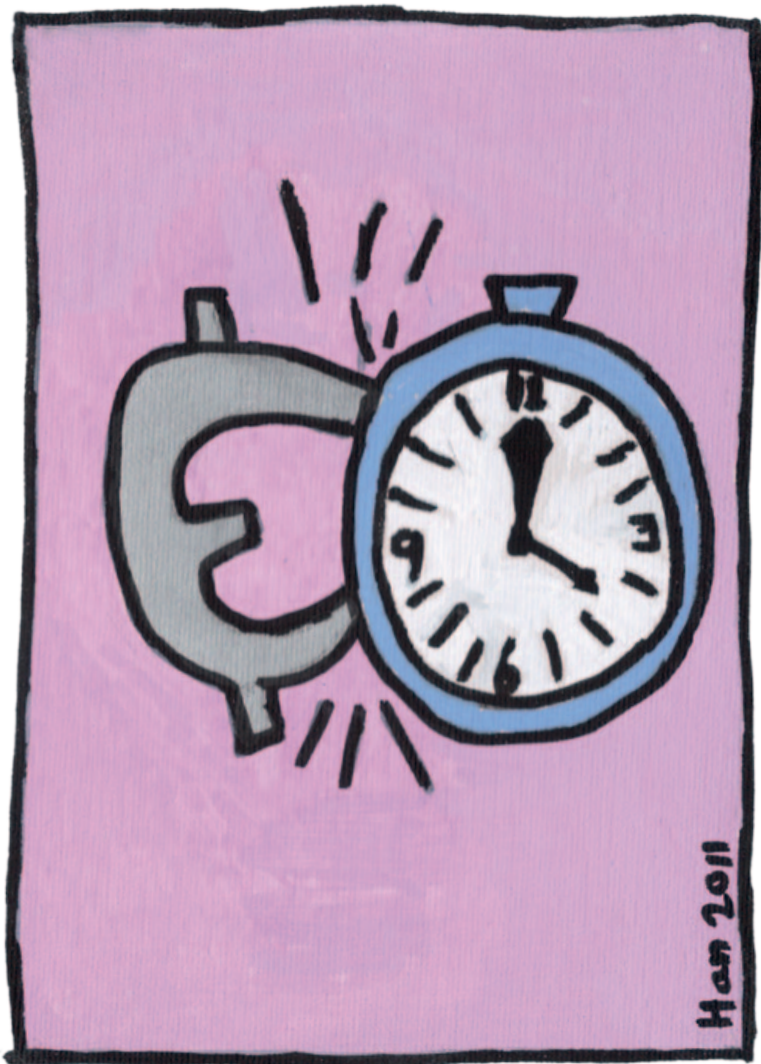
Zoek naar een tegenspreker voor de juiste afweging.

De grote verantwoordelijkheden die projectmanagers dragen, vragen om specifieke persoonlijke eigenschappen. Projectmanagers staan stevig in hun schoenen en hebben een flinke dosis zelfvertrouwen. Ze zijn overtuigd van wat ze doen en ze schuwen niet hun mening te geven. Door lange tijd bij een project betrokken te zijn, of juist door plotselinge onderdompeling in een complex project, werken ze aan hun competenties. Ook ervaringen uit moeilijke situaties waar anderen op hun oordeel en leiderschap vertrouwden komen daarbij van pas.

Net als iedereen die een vak heeft geleerd, hebben projectmanagers de neiging om vooral te vertrouwen op hun eigen ervaring en inzicht. Dat is natuurlijk uitstekend, als ze maar in de gaten houden dat te lang hetzelfde doen evengoed een valkuil is. Eigen ervaring en eigen inzicht zijn soms ontoereikend.

Verstandige projectmanagers gaan daarom in hun directe omgeving op zoek naar countervailing power. Ze regelen een tegenspreker: iemand die met gezag of gewicht nuances aanbrengt, iemand die problemen vanaf een andere kant belicht. Om de juiste oplossing af te wegen is het wijs om alle kanten van het probleem gezien te hebben. Een tegenspraakdialoog ontstaat niet vanzelf. Projectmanagers moeten zelf een tegenspreker zoeken met voldoende kracht.

De King-Spiegel is een methodiek die King-projecten meer inzicht geeft in deze wijsheid.



De politiek stuurt op tijd, het project stuurt op geld, dat botst.

Elk project heeft te maken met wat gebouwd moet worden, met de tijd waarin dat moet gebeuren en met het geld dat het mag kosten. De samenhang van de drie factoren bepaalt de projectbesturing. Problemen dreigen te ontstaan als de samenstelling wijzigt. Elke verandering in het ensemble leidt tot verlies: de partij die zich op een factor heeft vastgelegd wordt getroffen.

‘Te laat’ is een oordeel dat een politicus niet graag met zich mee draagt. Daarom houdt de politiek graag vast aan een opleveringstijdstip. Wie de tijd als uitgangspunt neemt, geeft zijn kiezerspubliek een duidelijk communiceerbaar moment. ‘Te duur’ is een oordeel dat een project-uitvoerder wil vermijden. Hij blijft zich vooral vast in het budget om overschrijding te voorkomen.

Projectmanagers en hun directe opdrachtgevers moeten op het scherp van de snede balanceren. Zij moeten het evenwicht tussen tijd, geld en scope zien te bewaren om te voorkomen dat het draagvlak voor een project, dat met veel moeite is verworven, aangetast raakt.



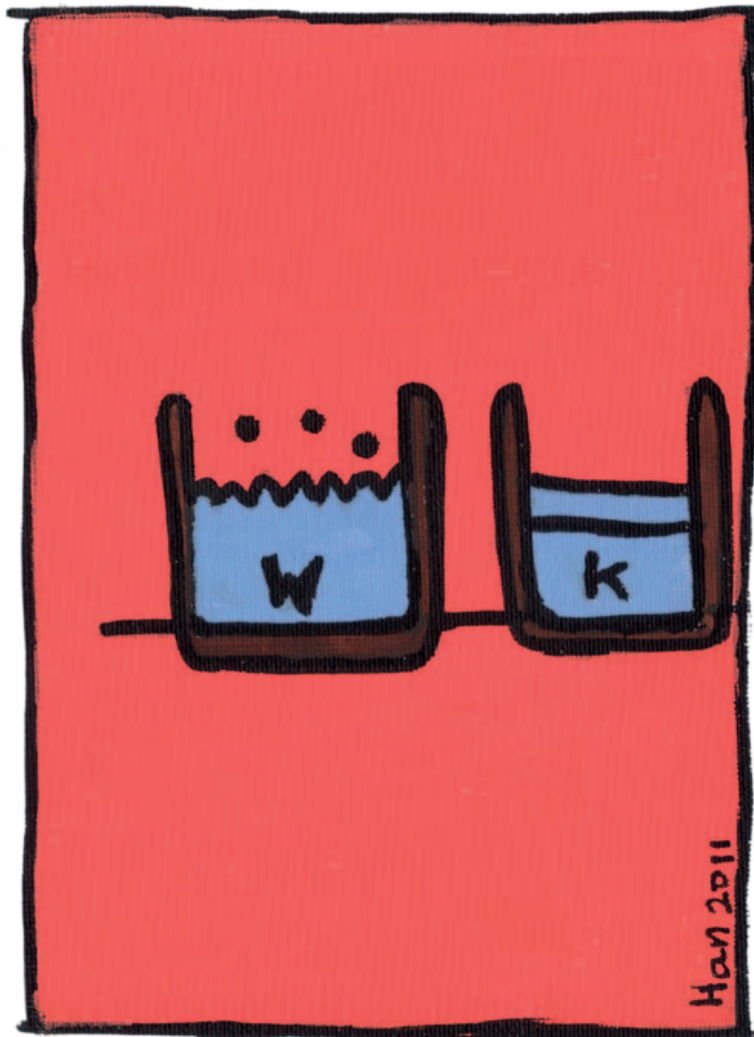
Discontinuïteit in personen of machtsverhoudingen moet eigenlijk altijd tot een nieuw mandaat leiden.

Hoe langer grote infrastructuurprojecten duren, hoe groter de kans dat veranderingen in en buiten het project plaatsvinden. Op persoonlijk vlak doordat sleutelfiguren een andere functie krijgen. Of door reorganisaties, nieuwe regelgeving en politiek-bestuurlijke veranderingen, zoals verkiezingen die nieuwe machtsverhoudingen opleveren.

Alle verandering heeft invloed op de positie van het project en de uitvoerders. Het projectmanagementboekje stelt dat bij grondige wijzigingen de opdracht aan het project opnieuw beschreven wordt. Een nieuwe wethouder of minister betekent een nieuwe opdracht of ten minste een bevestiging van de lopende. Hoewel dat 'eigenlijk altijd' zou moeten gebeuren, is het ongebruikelijk dat consequent te doen. Meestal komt de vraag naar een nieuw mandaat pas aan de orde bij een crisis in het project of de omgeving.

Projectmanagers doen er goed aan hun mandaat zuiver te houden en regelmatig te verversen, zeker bij grote veranderingen. Daarmee geven ze de wijzigingen een plek in het project en voorkomen ze insluiping van ongewenste zaken.

Een mandaat wordt verleend. Maar in plaats van passief af te wachten totdat het gegeven wordt, is het beter om als projectmanager het initiatief te nemen en het mandaat te halen.



Wisselende aandacht is dodelijk: *hot* betekent alle aandacht, *niet-hot* betekent verwaarlozing en teloorgang.

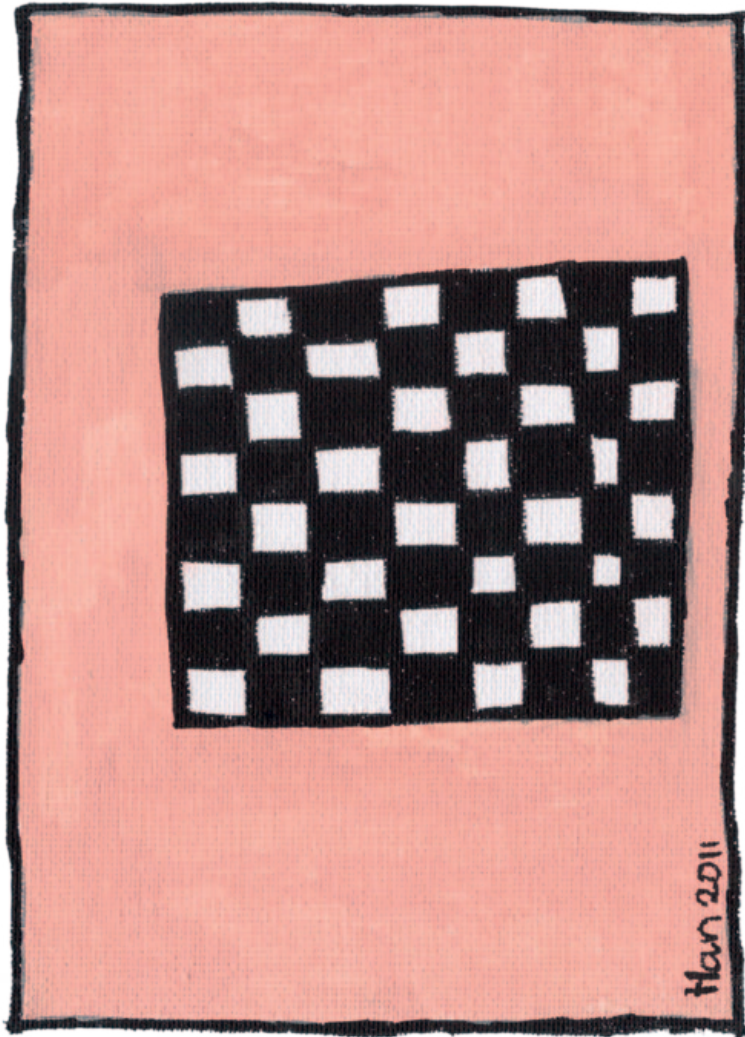
‘Het is allemaal mensenwerk.’ Dat is natuurlijk zo bij projecten. De connotaties bij deze uitspraak kunnen positief of negatief zijn. Positief is dat inzet en vernuft bergen kan verzetten. Negatief is de kans op menselijke fouten. In sommige projecten bestond de noodzaak om zo te opereren dat de projectmanager aan het einde van de week tevreden verzuchtte ‘...gelukkig zijn we deze week niet in de pers geweest...’.

Wisselende aandacht kan een ernstig probleem zijn voor grote infrastructuurprojecten. Het heeft grote gevolgen voor de motivatie van de bestuurders en ambtelijke opdrachtgevers om zich in te zetten voor het project, voor het werkplezier van de projectmanager en andere medewerkers.

Projecten die geen aandacht krijgen zakken weg in de uitvoering: de beste mensen vertrekken en de toegang tot de bestuurders, zowel ambtelijk als politiek, neemt af. De spiraal naar beneden is ingezet. Duurt die situatie te lang, dan ontstaat een crisis en dan worden alle betrokkenen weer met geweld bij de les gehaald.

Een uitgekiende communicatiestrategie is een instrument dat helpt de aandacht voor een project te regisseren.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicatie *Social media en infrastructurele projecten*.



Als projectmanager moet je het politieke spel leuk vinden.

Het begint te veranderen, maar de meeste projectmanagers bij grote infrastructuurprojecten hebben een technische achtergrond. Ze hebben een mathematische achtergrond: dingen zijn zoals ze zich voordoen, niet zoals ze zouden kunnen zijn, er zijn zekerheden en vrijwel alles is beheersbaar.

Zodra deze projectmanagers aan de slag gaan, worden zij geconfronteerd met menselijk gedrag. Iets wat lang niet altijd voorspelbaar is. Gelukkig is een groot deel van de omgeving van het infrastructuurproject uit hetzelfde hout gesneden als de projectmanager. De meeste mensen aan wie de projectmanager leiding geeft, zijn ook technisch opgeleid. Dat maakt het een beetje gemakkelijker.

Maar hoe meer elementen in het werk van de projectmanager een irrationeel karakter hebben, hoe groter de afstand tot zijn opleiding en ervaring wordt, en hoe moeilijker hij zijn werk vindt. Ook het politieke spel staat heel ver van projectmanagers af. Toch moeten ze er goed in zijn om de politiek te kunnen adviseren.

De houding 'geef mij een opdracht en die voer ik uit en met de rest wil ik niets te maken hebben' maakt de afstand tot de noodzakelijke politieke en bestuurlijke besluitvorming te groot. De projectmanager die begrijpt dat een politicus een advies met alternatieven nodig heeft om verschillende besluitvormingswegen te bewandelen, helpt de politicus. De projectmanager die snapt dat politieke puzzels nodig en interessant zijn, haalt voldoening uit zijn bijdragen om dilemma's op te lossen. Hij kan genieten van een extra spel naast zijn technische spel.

Meer over deze wijsheid leest u in de *King-publicatie Politiek handelen voor projectmanagers*.



Het werk wordt steeds publieker en dat heeft gevolgen voor het gedrag van de opdrachtgever.

Grote infrastructuurprojecten van nu krijgen veel aandacht. Aan de ene kant geeft de uitvoerder bewust inzicht in plannen en uitvoeringsmaatregelen. Zulke informatie werkt goed: het verhoogt het begrip van omstanders en kan zelfs bewerkstelligen dat zij trots zijn op wat tot stand gebracht wordt. Aan de andere kant bestaat een kritische houding die de pers graag uitdiept. De discussie over projecten is publieker dan ooit, en dat heeft gevolgen voor de opstelling van politieke en bestuurlijke opdrachtgevers.

Sommige opdrachtgevers verstijven in een publieke discussie. Naar buiten toe worden dan geen mededelingen gedaan over wat misgegaan is. Dat wordt mede ingegeven door de ervaring dat het in het openbaar al heel snel zal gaan over de schuldvraag. Politici hebben er al helemaal een handje van om die vraag al heel snel te stellen.

In sommige projecten heeft deze ontwikkeling ertoe geleid dat opdrachtgevers in eerste instantie terughoudend optreden, en dat uitvoerders voorzichtig zijn. Steeds meer ontstaat het inzicht dat openheid over risico's een betere strategie is dan terughoudendheid.

Meer over deze wijsheid leest u in *Tien bevindingen over opdrachtgeverschap*.



De boodschapper heeft het altijd gedaan, maar je kunt maar voor een ding tegelijk op je donder krijgen!

Een projectmanager heeft maar een paar momenten waarop hij zich echt populair kan maken. Natuurlijk bij de afronding, als de grote opening daar is. En tijdens de looptijd als met een lastige omgevingspartij een mooi akkoord is gesloten. In andere situaties is de projectmanager bijna altijd de boodschapper van slecht nieuws.

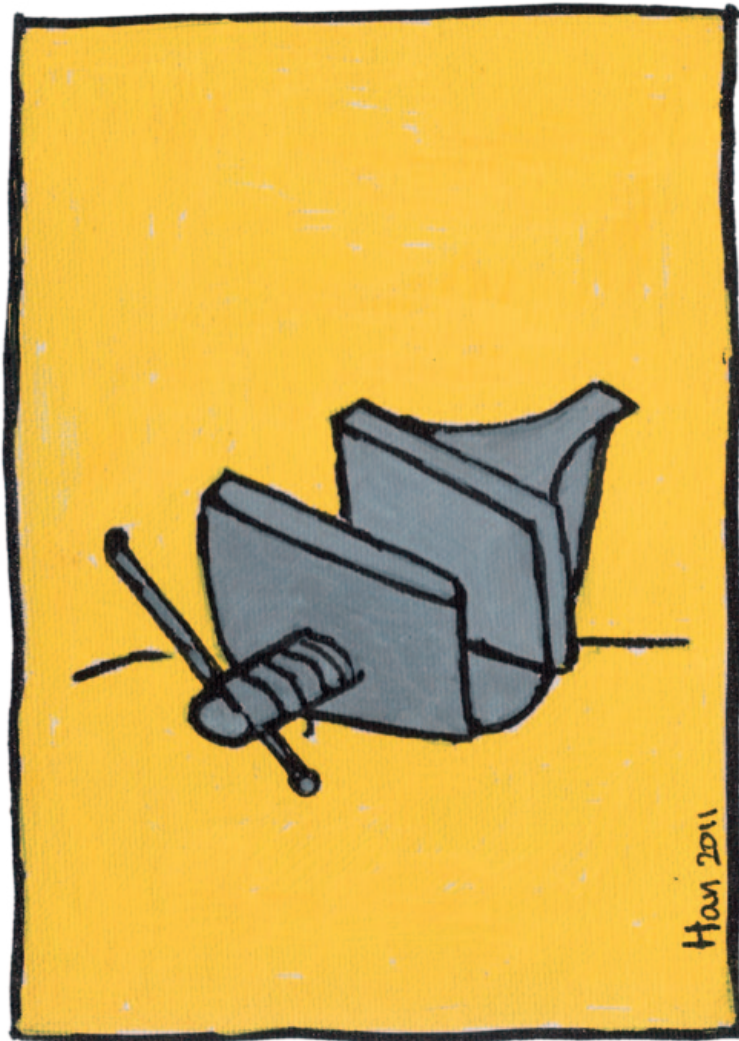
Op problemen of tegenvallers zit niemand te wachten, maar ze zijn er wel. En dan is de projectmanager die in zijn rapportage een vervelende boodschap moet brengen niet populair. De eerste vraag van de opdrachtgever en van de bestuurder is altijd: hoe heeft dit kunnen gebeuren?

Ervaren projectmanagers weten dat dit een bijna onvermijdelijke situatie is, die vastzit aan de voorgeschiedenis van het project, waarin een te lage raming of een onzekerheid door gebrek aan informatie voor lief genomen zijn. Ervaren projectmanagers weten ook dat zulke vraagstukken opgelost moeten worden en dat zij daarvoor altijd verantwoordelijkheid moeten nemen – ook al is de kwestie terug te voeren op eerdere besluiten.

En ervaren projectmanagers weten dat zij bij zo'n nieuw besluitmoment andere onderwerpen kunnen binnenhalen, die als sluimerend vraagstuk in het project aan de orde komen. Een van hen formuleerde het zo: 'Je kunt in zo'n situatie het beste meer onderwerpen als probleem aangeven, want je kunt maar voor een ding tegelijk op je donder krijgen.'

Wat in elk geval zeker is dat de boodschapper het gedaan heeft. Daar valt niet aan te ontkomen.

Wijsheid 19



De projectmanager lijkt vaak een lijdend voorwerp in de bankschroef tussen opdrachtgever, markt en omgeving.

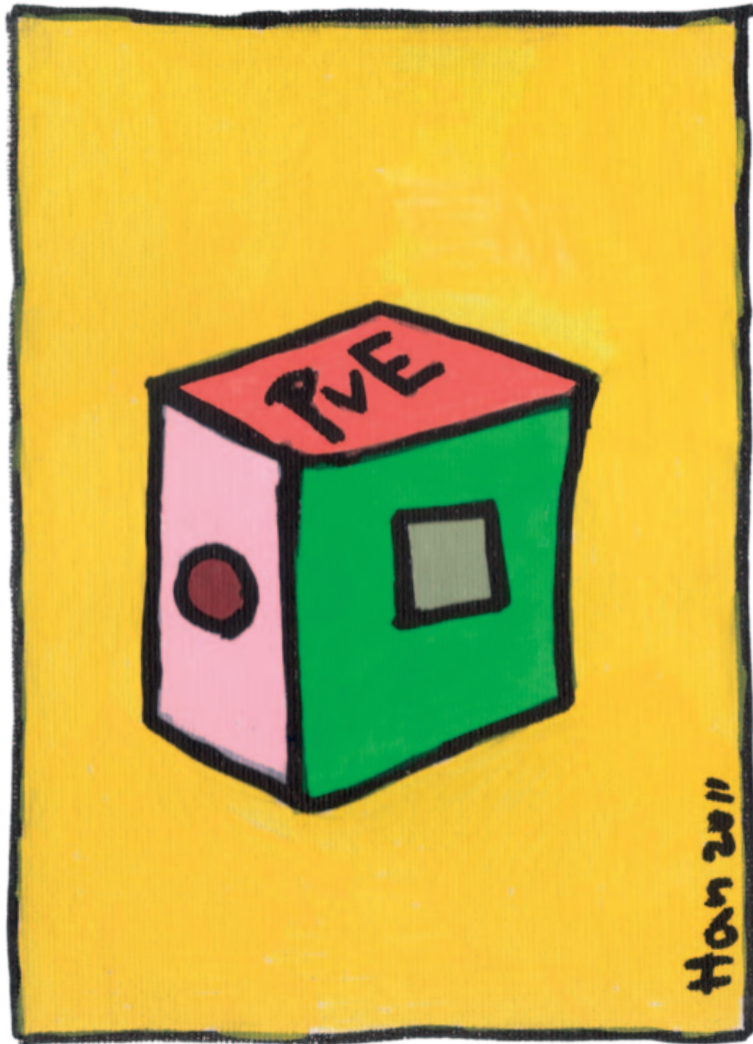
Projectmanagers hebben een spilfunctie. Ze zijn de spin in het web. Ze staan op het kruispunt waar alle stakeholders met elk hun eigen belangen bij elkaar komen. Dat klinkt positief en dynamisch. Toch blijken veel projectmanagers dat lang niet altijd zo te ervaren. In tegendeel: zij ervaren druk van drie kanten:

- De opdrachtgever wil horen dat het goed gaat met het project. Hij wordt liever niet geconfronteerd met problemen, zeker niet als daar vervelende politieke consequenties aan vastzitten.
- De omgeving wil op zijn minst gehoord worden en als het even kan haar wensen ingewilligd zien.
- De markt wil gewoon bouwen zonder verstoringen, als die er toch zijn is de discussie over wie daar verantwoordelijk voor is en dus extra moet betalen al snel gestart.

Ieder groot project heeft wel een moment of zelfs een fase dat het crisis is. Het loopt niet zoals gepland, verwachtingen kunnen niet allemaal waargemaakt worden en belangen komen onder druk te staan. Stakeholders morren en de opdrachtgever blijft het liefste buiten schot of zet op zijn beurt de projectmanager ook onder druk.

Dan wordt het kruispunt een bankschroef. De beperkingen van de cirkel van invloed worden pijnlijk duidelijk. Projectmanagers die stil gaan zitten, verworden tot lijdend voorwerp. Je moet juist dan van je laten horen, want je eigen invloed reikt verder dan je denkt.

Meer informatie over deze wijsheid vindt u in de *King-publicatie HSL-Zuid: Lessen geleerd*, de videofilm van het rollenspel *Hoera een crisis* tijdens de rondetafelconferentie van King op 26 november 2009 en in *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey.



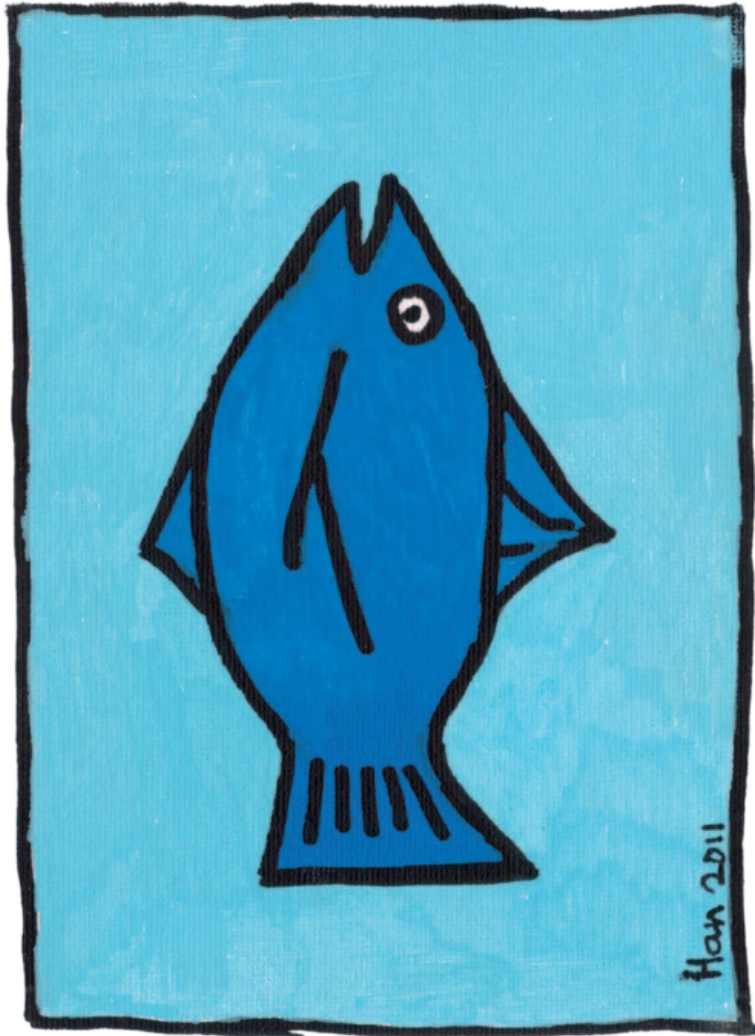
Je ontkomt niet aan spelen met het programma van eisen, maar hoe doe je dat?

De stabiliteit van de scope is een utopie. Gedurende de looptijd van een groot project kunnen de omgevingsfactoren en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen altijd wijzigingen veroorzaken. De projectmanager moet daarmee leren omgaan.

De ervaring leert echter dat dit nog een stap verder gaat. Projectmanagers moeten in de loop van het project creatief omgaan met de scope. Tijdens het project moeten alternatieven worden bedacht om oplossingen te vinden voor de problemen die ontstaan of die blijken te bestaan. Daarbij kan het antwoord van de projectmanager niet altijd zijn: 'er moet meer geld bij...'.

Soms moet er een creatieve oplossing gevonden worden die met hetzelfde geld een betere scope oplevert, of een snellere werkwijze die minder kost. De projectmanager die star vasthoudt aan het bestaande, maakt onvoldoende gebruik van de mogelijkheden. De projectmanager die verantwoord speelt met de scope en de juiste keuzes voorlegt aan het politieke bestuur, die haalt de eindstreep.

Wijsheid 21



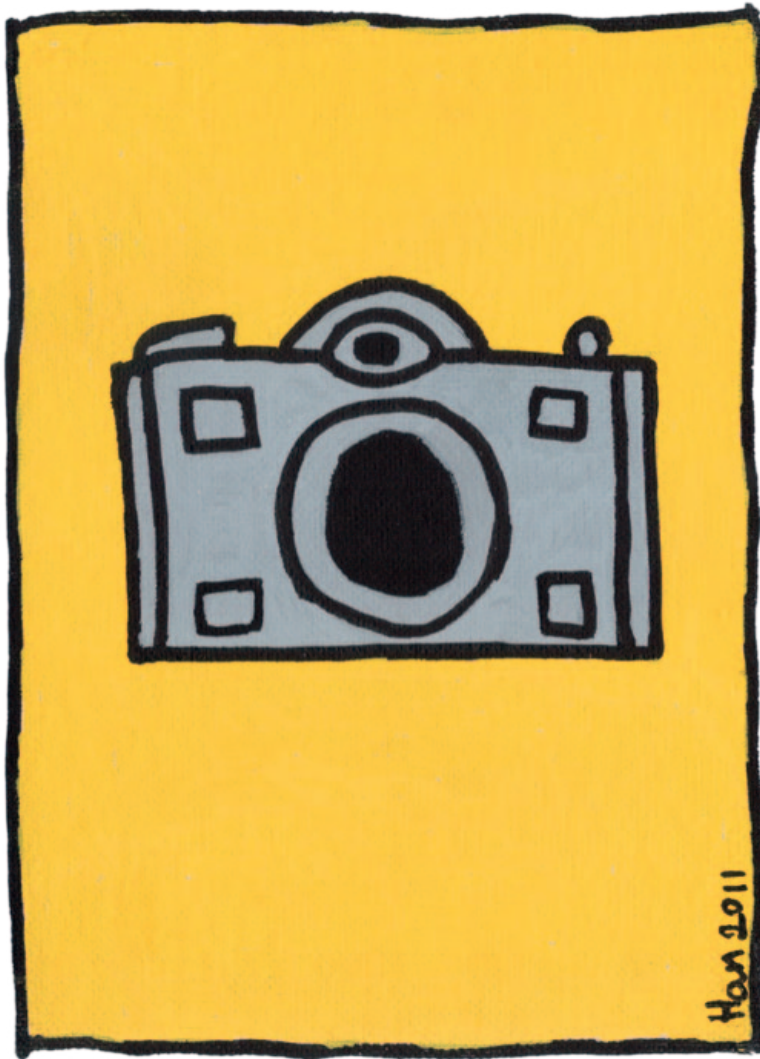
De vis begint te rotten bij de kop.

Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Grote infrastructuurprojecten behelzen complexe onderwerpen van grote dynamiek. Het is onvermijdelijk dat beoordelingsfouten, inschattingsverschillen, verschillen van inzicht tussen partners of natuurverschijnselen optreden met bijzondere gevolgen.

Soms lijkt het alsof iets heel kleins grote gevolgen heeft. Denk aan de zeldzame kamsalamanders en de rugstreeppadden op het tracé van de Betuweroute of de vogels bij de geluidschermen van de HSL, die leidden tot discussie tot in het parlement aan toe.

Wie het ontstaan van zulke kwesties analyseert, komt bijna altijd tot de conclusie dat 'ergens' een manager besloot om geen aandacht te schenken aan een signaal dat al geruime tijd in de organisatie bekend is. De drang om vooruitgang te boeken maakt dat sommige signalen niet serieus worden genomen. Natuurlijk kunnen topmanagers niet alles voorzien wat zich voor kan doen. Maar het is toch zijn verantwoordelijkheid om in het project gevoeligheid aan te leren voor dit soort gebeurtenissen.

Naar signalen luisteren en ze duiden, dat begint bij de top van de organisatie. Als die laat zien dat de omgeving aandacht verdient, dan gebeurt dat op andere niveaus in de organisatie ook. De vis begint altijd te rotten bij de kop.

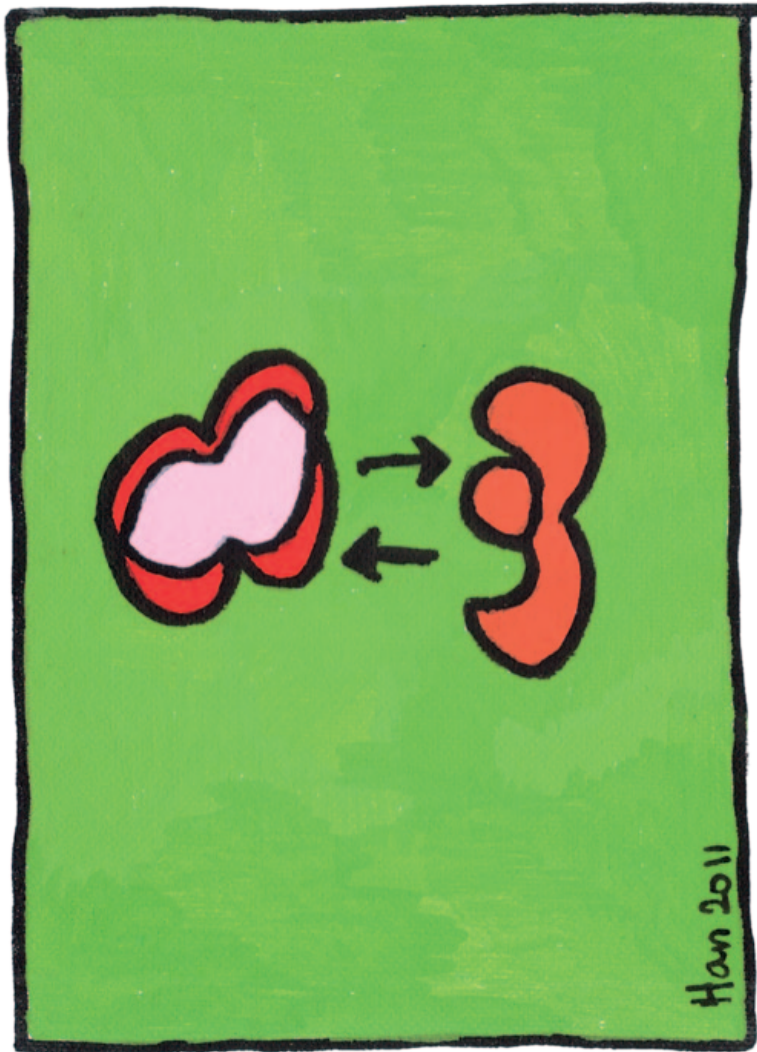


Kijk breder dan je project, ontzorg de opdrachtgever, houd je rug recht maar wees toch flexibel.

Projectmanagers leiden een eenzaam bestaan. De eindverantwoordelijkheid drukt zwaar. De enige met wie een projectmanager zijn problemen kan delen, is de opdrachtgever. De relatie met de opdrachtgever is dan ook de belangrijkste die de projectmanager heeft.

Het is de moeite waard om die relatie goed te onderhouden. Dat kan door proactief te zijn bij rapporteren en door gezamenlijke vraagstukken die opgelost moeten worden tijdig te formuleren. Oplossingen kunnen in het project bedacht worden, maar breder kijken, naar andere projecten en oplossingen, opent een zee van mogelijkheden.

De relatie met de opdrachtgever wordt niet beter door star te zijn en vraagstukken die voor de opdrachtgever spelen te laten voor wat ze zijn. Maar ze wordt evenmin beter door altijd maar toe te geven. Om het project te dienen is evenwicht en aandacht nodig. Dat geldt uiteraard ook voor de opdrachtgever.



Veel directe communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is goed, maar vergeet de basisafspraken niet.

Voor projectsturing zijn managementplannen en verantwoordingsrapportages onontbeerlijk. Ze vormen het formele kanaal voor de communicatie met de opdrachtgever. Het kan onbevredigend zijn de documenten te schrijven. Het kost veel tijd en eenmaal opgestuurd blijft reactie van de andere kant niet zelden achterwege.

Het is veel bevredigender en makkelijker om zaken face-to-face te delen. Maar komt de boodschap aan en beklijft hij? Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben veel aan hun hoofd. De kans dat iets vergeten of niet echt gehoord wordt is altijd aanwezig.

Vul daarom de informele directe manier van communiceren aan met het formele protocol. Dan is er altijd iets om op terug te grijpen als er misverstanden zijn. Het voorkomt dialogen à la '...maar dat heb ik je toch verteld... o ja?, ik kan mij dat niet meer herinneren...'.



Zijn in de uitvoering te veel beleidsbeslissingen nodig, dan is er in de eerdere fase veel vergeten.

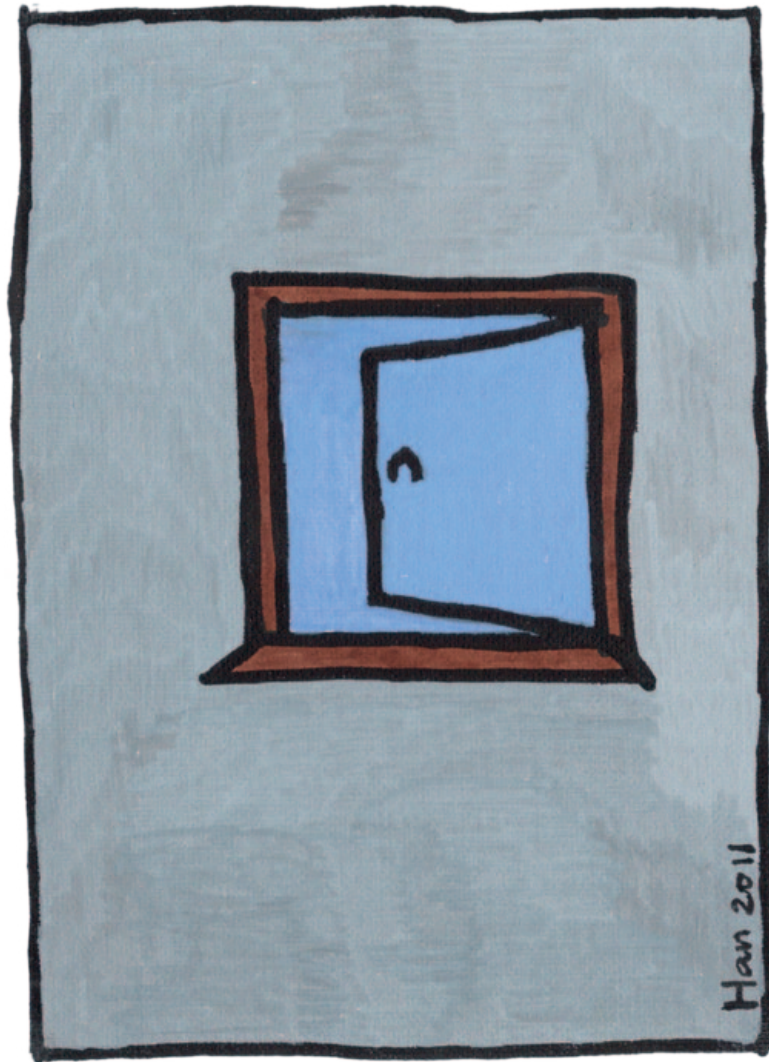
In sommige projecten blijkt dat in de realisatiefase nog veel verkeer nodig is tussen de projectmanager en het bestuur. Soms is dat het gevolg van bijzondere omgevingsfactoren of -invloeden of van bijzondere politieke beslissingen. Dat soort situaties komt voor.

Het gros van de bestuurlijke zaken moeten geregeld zijn op het moment dat de realisatiefase aanbreekt. Veel organisaties borgen de faseovergang met een speciale maatregel zoals een gate review of een extern onderzoek. Zo stellen ze zeker dat de uitvoering verantwoord kan beginnen.

Maar moeten daarna nog veel beleidsbeslissingen genomen worden, dan zijn in de eerdere fase veel zaken misgegaan of overgeslagen. In zo'n situatie wordt veel gevergd van de projectmanager, die dacht dat hij toch zo'n duidelijke opdracht had. Nu komt het aan op improvisatie en nadenken.

Projectmanagers moeten heel alert zijn als ze een opdracht aanvaarden. Dát is het moment om na te denken en aanvullende vragen te stellen en zelfs besluiten af te dwingen.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicatie *Conditionering: van planvorming tot evaluatie*.



Transparantie is het gevolg van vertrouwen.

Transparantie, elkaar breed informeren over ontwikkelingen, keuzes en dilemma's, is het toverwoord bij de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemer moet laten zien welke vraagstukken bestaan bij de uitvoering, ook als er geen directe bemoeienis van de opdrachtgever gevraagd wordt. Zo kan de opdrachtgever geïnformeerd zijn, ruim voordat een beslissing gevraagd wordt of als intern een oplossing voor een mogelijk complex probleem gevonden is.

De opdrachtgever zou inzicht moeten bieden in afwegingen over het project. Dit in relatie tot andere beleidsgebieden, en ook als een direct verband met het project ontbreekt. Door de breedte van de informatie ontstaat wederzijds begrip zodat opdrachtgever en opdrachtnemer beter op elkaar kunnen inspelen.

Het interessante is dat dit alleen maar resultaat oplevert als opdrachtgever en opdrachtnemer een goede relatie hebben. Zij moeten elkaar kennen en elkaars rol en positie herkennen. Eerst moet vertrouwen ontstaan, daarna is transparantie mogelijk. Transparantie komt voort uit relaties, niet uit voorschriften.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicatie *HSL-Zuid: Lessen geleerd*.



In veel organisaties ontbreekt een traditie van interne opschaling: ieder wil zijn eigen probleem oplossen.

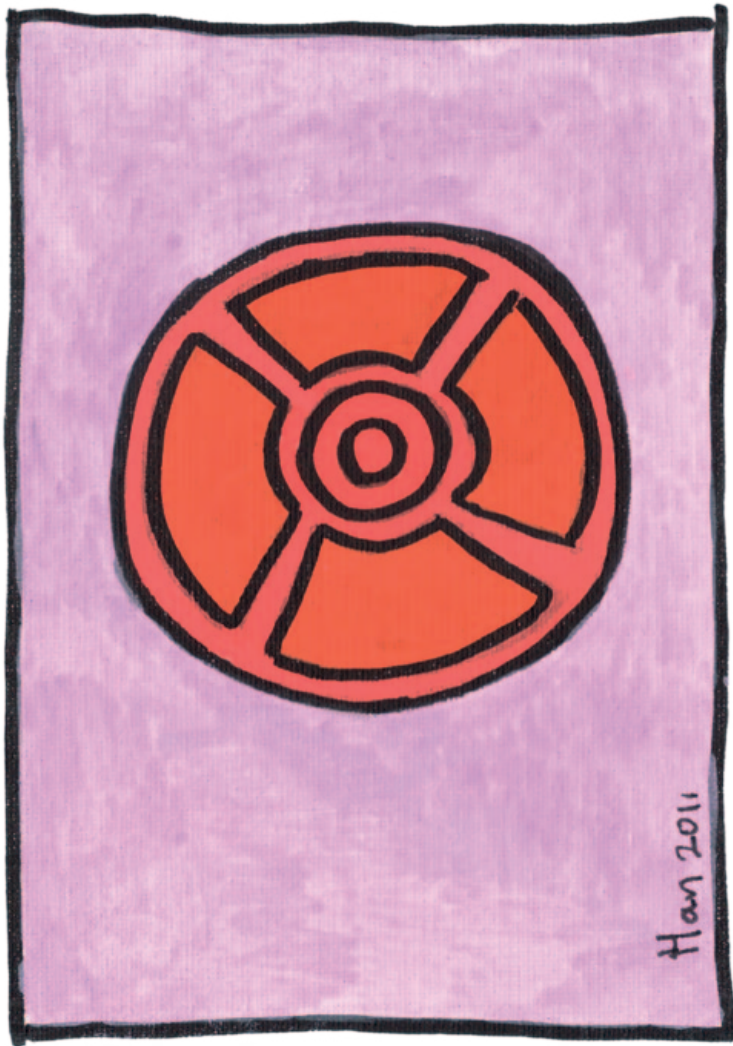
Wat gebeurt er als je mensen verantwoordelijk maakt voor een taak? Ze zetten alles op alles om alle problemen die met hun taak te maken hebben op te lossen. In taakgerichte organisaties is iedereen geneigd om het eigen probleem op te lossen. Dat is een mooie en te waarderen eigenschap, vooral bij projectmanagers.

De valkuil van deze cultuur: als de projectmanager het probleem niet kan oplossen moet het 'hogere niveau', de opdrachtgever of de bestuurder, een oplossing zoeken. Het resultaat hangt af van de beschikbare tijd. Hoe meer tijd verloren gegaan is, des te moeilijker het is om het probleem het hoofd te bieden.

Organisaties waarin iedereen zonder resultaat naar oplossingen zoekt, zadelen de opdrachtgever en bestuurders op met een nog groter probleem. Houd rekening met hun mogelijkheden. Vijf voor twaalf is meestal te laat. Problemen tijdig opschalen is een kunst die projectmanagers moeten verstaan.

Op tijd signaleren en bespreken op welk niveau een probleem het beste kan worden opgelost, dat is als projectmanager onmisbaar om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Wijsheid 27

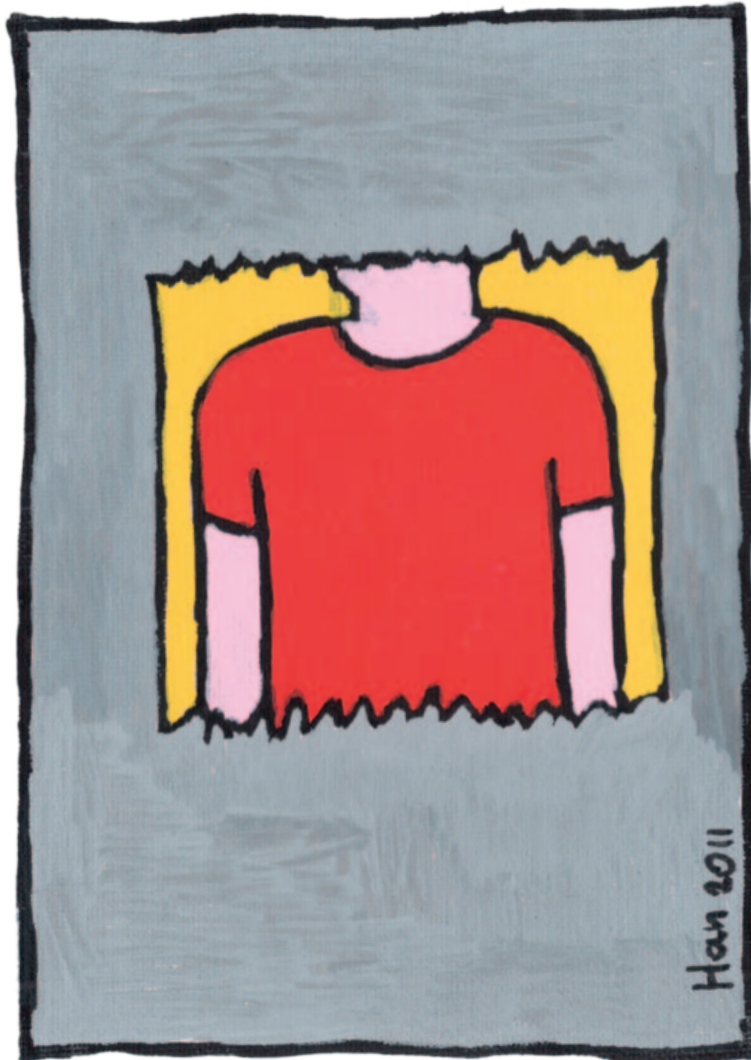


Iedereen wil gedekt zijn en daarom wordt veel meer informatie gevraagd dan nodig is.

Op het hogere niveau groeit de nervositeit als medewerkers een kwestie vergeten aan te kaarten of verzuimen te bespreken. Van bovenaf is onduidelijk waar het probleem zit. De bestuurder of opdrachtgever zal daarom voor zijn eigen gemoedsrust meer informatie gaan vragen, ook over andere zaken.

Die informatie verzamelen kost tijd en inspanning, en dat leidt tot meer werk in plaats van meer inzicht. Zie hier de informatieparadox!

Meer informatie leidt tot meer stress en minder inzicht en waarschijnlijk tot meer vragen, zonder dat eventuele problemen eerder gezien worden.



Robuustheid van informatie is veel belangrijker dan slecht nieuws.

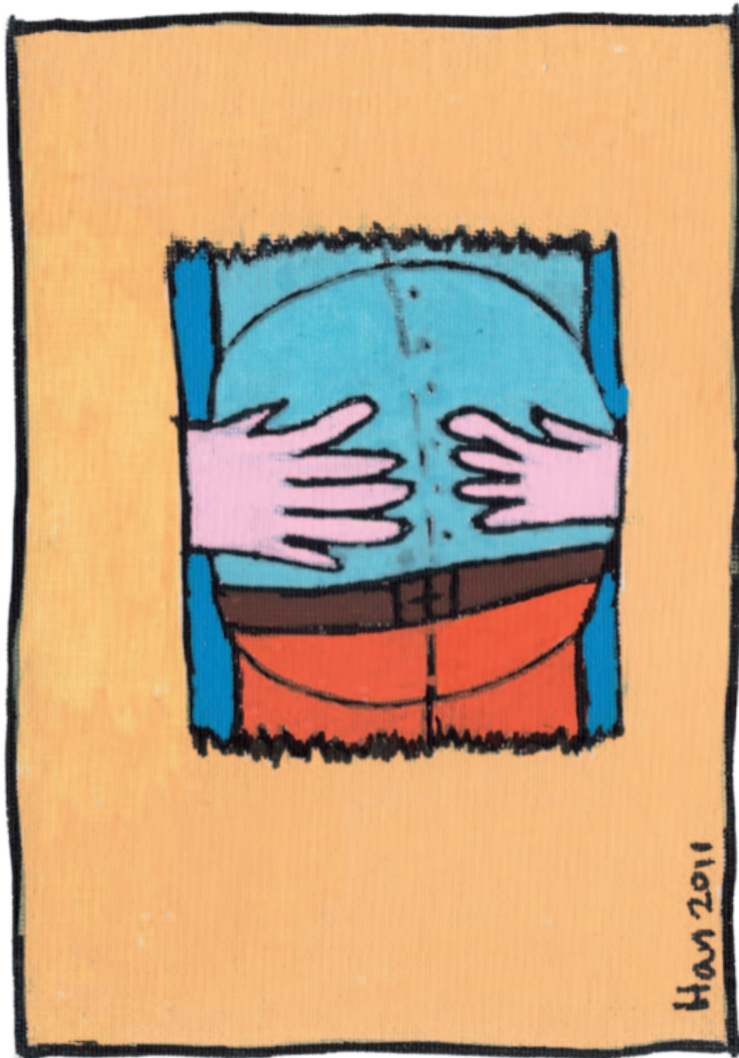
De basis van besluitvorming over grote infrastructuurprojecten is vooral informatie. Ieder kwartaal wordt nauwgezet bekeken wat de stand van zaken is, hoe de voortgang is en welke prognoses gedaan kunnen worden. Een stevig onderdeel van de rapportages is risico's opsporen en volgen. Regelmatig wordt op alle niveaus nagegaan wat mis zou kunnen lopen en welke invloeden van buitenaf een rol kunnen gaan spelen. Deze punten monitoren is de belangrijkste taak van het management. De meeste andere onderdelen ontwikkelen zich berekenbaar en voorspelbaar.

Het management moet de kunst verstaan om uit de informatiebrij een schifting te maken tussen onderwerpen die meteen aangepakt moeten en onderwerpen die kunnen blijven liggen, of zelfs helemaal nooit aan de orde hoeven te komen.

Politici en ambtelijk opdrachtgevers hebben nergens een grotere hekel aan dan aan onaangename verrassingen, meestal tegenvallers in geld of tijd. Die vragen om een wijs besluit, wat altijd vragen oproept. Hadden we dit niet kunnen zien aankomen? Waarom was het niet eerder bekend? Wat kan nog meer mis zijn nu we dit weten?

Projectmanagers kunnen slecht nieuws niet voorkomen. Elk project kent tegenslag. Wel kunnen projectmanagers door een goede risico-analyse en degelijke informatie voorkomen dat verrassingen echt onverwacht zijn. Tegenvallers komen altijd ongelegen, maar hoeven niet onverwacht te zijn.

Meer over deze wijsheid leest u in de *King-publicatie Projectbeheersing in megaprojecten*.



Management van grote projecten is permanente reorganisatie.

Hoe richt je de projectorganisatie in? Daarover zijn boeken vol geschreven. Wat steeds naar voren komt, is dat de fase waarin de organisatie zich bevindt de structuur bepaalt. In de pioniersfase moet een bedrijf anders worden georganiseerd dan wanneer het volledig gesetteld is. Iets wat overigens ook geldt voor de leiderschapstijl.

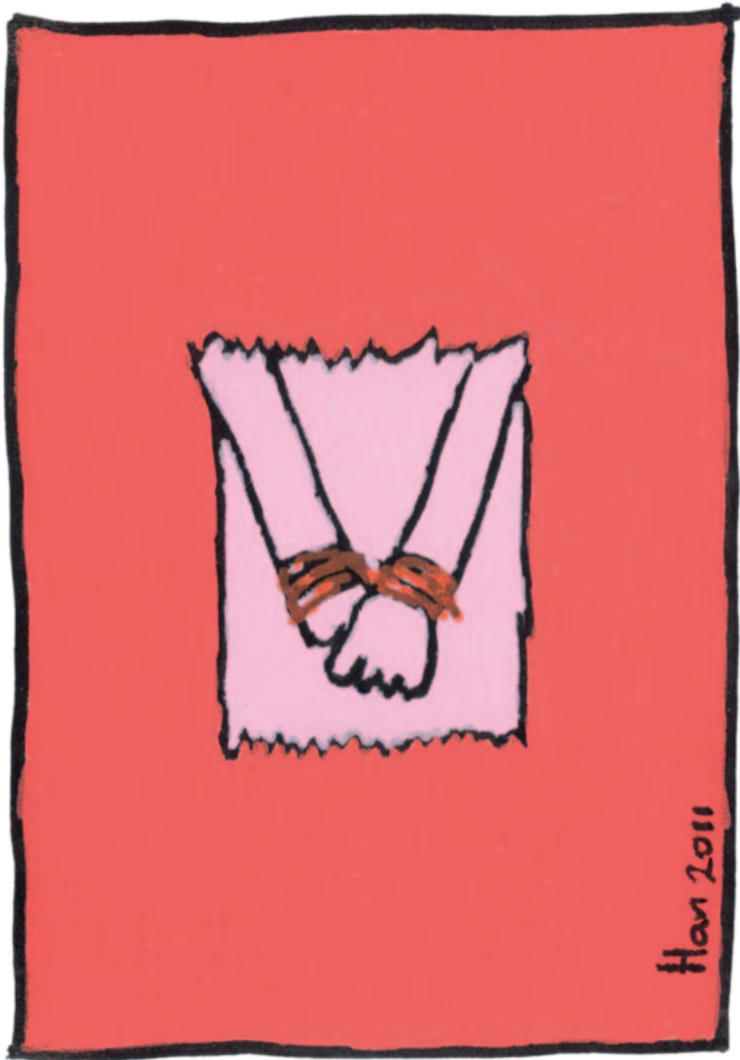
Organisatiestructuur en projectmanagement zijn twee handen op één buik. Beide gaan over de toedeling van werk, de taken en verantwoordelijkheden daarin. Zorg altijd voor helderheid hierover en verbind er tijd en geld aan, zodat de voortgang meetbaar wordt.

Projecten hebben te maken met veel dynamiek, door de fasering en door de veranderende omgeving. Een verstandig projectmanager laat dat doorklinken in de wijze waarop zijn project wordt georganiseerd. Het gaat verder dan alleen 'het harkje' van de projectorganisatie. Overlegstructuren, werkwijzen en omgangsvormen zijn minstens zo belangrijk.

Zeker in grote projecten blijkt de dynamiek zo groot dat permanente reorganisatie nodig is. Proactief is dan beter dan reactief. Gelukkig volgen de fasen waarin een project zich ontwikkelt een min of meer vast patroon. Dat maakt het makkelijker. De omgeving is minder voorspelbaar. Daarom is ontwikkelingen in de omgeving actief volgen een must.

Meer over deze wijsheid leest u in de *King-publicatie Organisatieverhalen van grote infraprojecten*.

Wijsheid 30



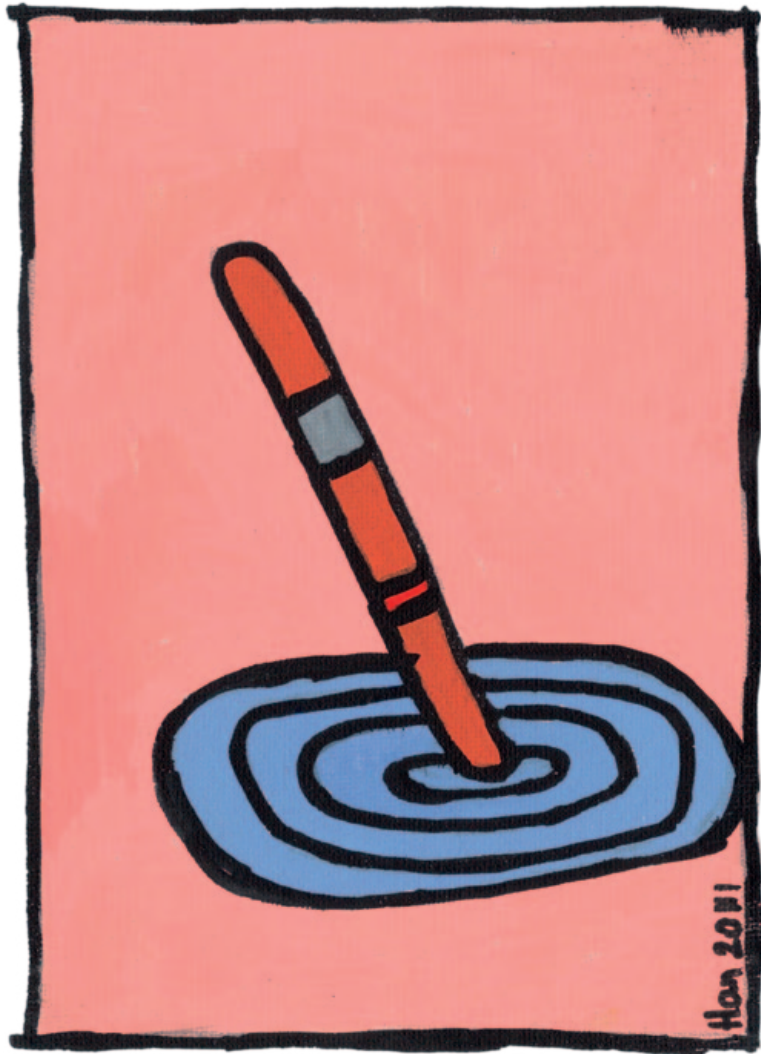
Zorg dat je nooit met je handen op de rug gebonden staat.

De positie van de projectmanager is geen gemakkelijke, maar wel een uitdagende positie. Er zijn veel beperkingen en problemen. Soms hebben projectmanagers het gevoel dat zij klem zitten tussen de verschillende partijen en de verschillende belangen. En dat is ook vaak zo.

Maar tussen het gevoel dat ze klem zitten en het werkelijk klem zitten, bestaat altijd een marge. Hoe klein ook, er is altijd ruimte. Het is de kunst van de projectmanager om die te zoeken en te vinden.

Zoek altijd alternatieven om tot een oplossing van de vraagstukken te komen. Ontsnappen kan altijd. Alleen de projectmanager die met zijn handen op de rug gebonden staat, die heeft verloren.

Wijsheid 31



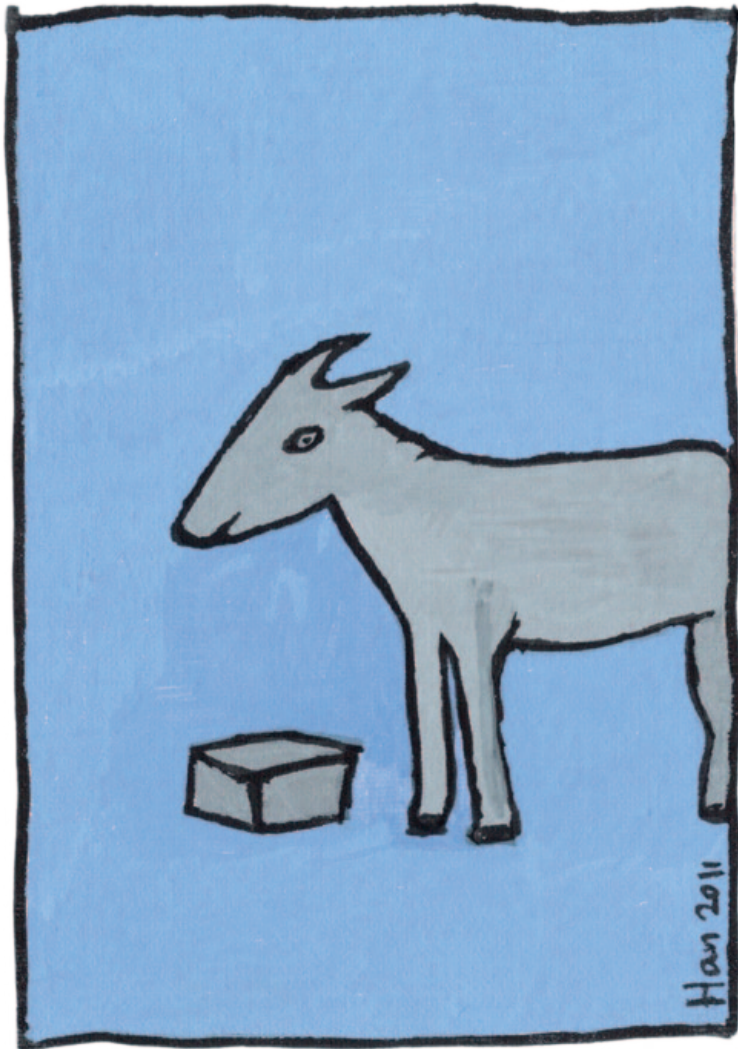
Ken de lengte van je polsstok. Maak je druk waar je over gaat, maak je niet druk waar je niet over gaat.

Van groot belang is dat je als projectmanager een goed beeld hebt van je mogelijkheden en je onmogelijkheden. De neiging bestaat om vanuit de eindverantwoordelijkheid voor het project een grotere verantwoordelijkheid op je te nemen dan eigenlijk kan.

Bedenk dat een project altijd onderdeel is van een groter geheel. En voor dat grotere geheel is ook iemand eindverantwoordelijk. Het helpt niets als daar onduidelijkheid over bestaat of als iemand een te grote broek aantrekt.

Weet hoe ver je kunt gaan. Dat draagt bij aan het evenwicht dat de projectmanager moet zien te bereiken. Over de grenzen gaan helpt niemand.

Op deze wijsheid gaat *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey dieper in.



Fouten maken moet om te kunnen leren, maar fouten maken mag eigenlijk niet.

De uitvoering van grote infrastructuurprojecten luistert nauw. Het gaat om grote belangen in budget. Ook de prestige voor de politieke bestuurder en de organisatie die de uitvoering regelt staat op het spel. Het vraagt van de projectmanager grote zorgvuldigheid en bijzondere aandacht.

Toch schuilt daar een merkwaardige paradox in. Bij alle zorgvuldigheid en aandacht kan het zijn dat er in de uitvoering fouten worden gemaakt. En fouten maken is een noodzakelijke ervaring voor managers, bestuurders en organisaties. De beste leerervaringen zijn gekoppeld aan fouten. Al doende leert men immers, en ervaring is het archief van stomiteiten.

Maar in grote projecten worden fouten zelden geduld. Nu kan de redenering zijn dat fouten maar gemaakt moeten worden in kleinere projecten omdat de gevolgen daar minder groot zijn. Dat is een redelijke redenering, maar toch is de realiteit dat ook in grote projecten fouten worden gemaakt. Misschien door de complexiteit en het grote aantal relaties tussen de verschillende actoren en acties.

Misschien moeten we filosofisch zijn en accepteren dat fouten onvermijdelijk zijn. En dat is dan gelukkig want dan kunnen we tenminste leren.



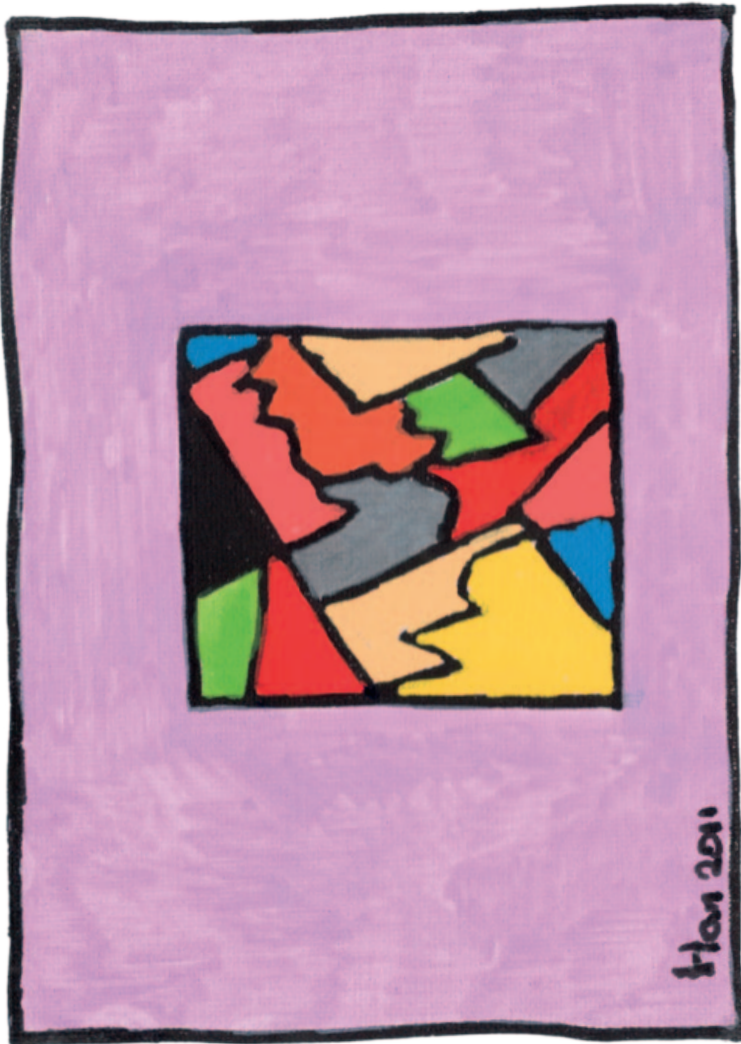
's Lands wijs, 's lands eer. Cultuur is niet overal hetzelfde.

Nederlandse projectmanagers willen nogal eens, gedreven daar efficiency-, resultaat- en taakgerichtheid, met grote stappen snel thuis zijn. Niet lullen maar poetsen. Hoe minder overleg nodig is, hoe beter en als er dan toch overleg nodig is doe het dan kort en bondig en zeg zonder omhaal wat je op je lever hebt.

Dat vindt men niet overal. In Holland is het net even wat sterker dan in het zuiden van Nederland. In België is het weer anders, zeker in Wallonië. Je bouwt eerst een goede relatie op, en dan kun je pas zaken doen. Een relatie opbouwen betekent daar veel ontmoeten, veel praten en op zijn tijd een hapje en een drankje. Als een Friese manager van een project in de grensstreek dat niet begrijpt, gaat het niet goed. Overigens vinden Belgen het moeilijk te begrijpen waarom in Nederland zo vaak personele wisselingen in het projectteam worden toegestaan. Heb je net een goede relatie opgebouwd, vertrekt je partner!

Cultuurverschillen manifesteren zich ook in de omgeving van een project. Bouwen in Amsterdam vraagt een andere managementstijl dan bouwen in Rotterdam.

Meer over deze wijsheid leest u in de King-publicatie *Omgaan met cultuur in megaprojecten*.

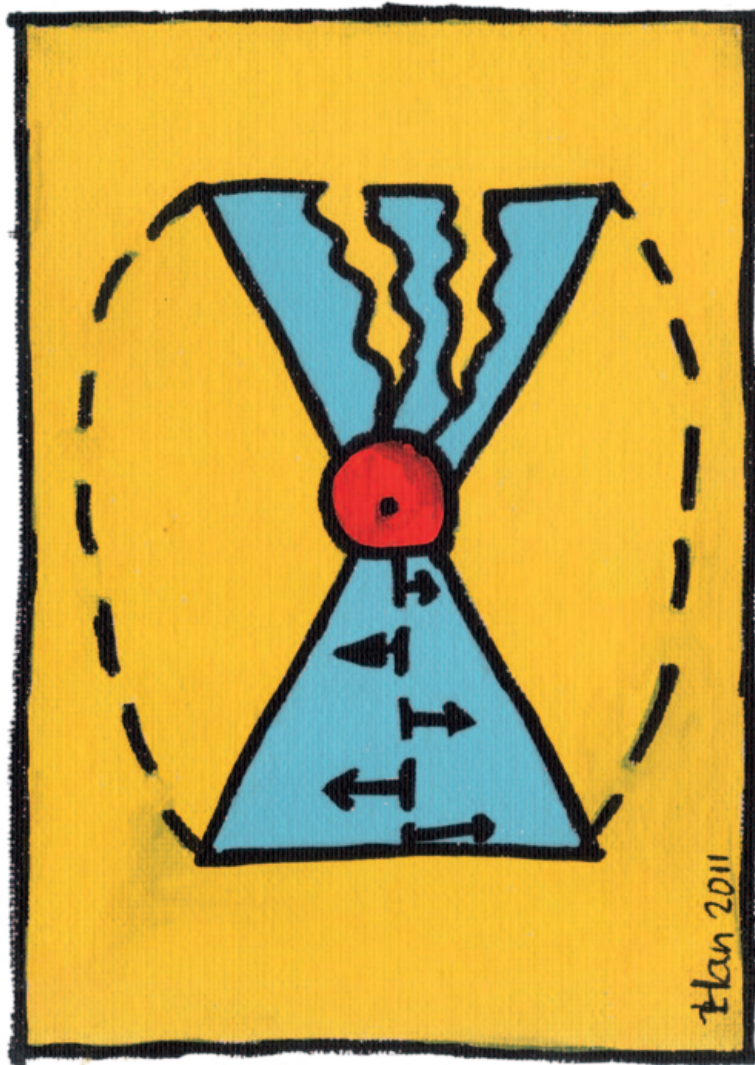


Installateurs zouden bij moderne projecten een veel belangrijker positie moeten hebben.

De invloed van elektronische installaties op megaprojecten is de laatste jaren sterk gegroeid. Verkeersmanagement- en veiligheidssystemen bepalen voor een groot deel het succes van het project. Dat vraagt wel om andere strategieën in het projectmanagement. Omdat het belang van de systemen groter is dan vroeger, moeten de leveranciers van deze systemen een prominentere rol spelen dan toen.

Dat is lastig. Bij de meeste betrokkenen leeft de gedachte dat het grootste risico van het project bij de kosten ligt. Dat is niet meer zo. De oude manier van risicotoedeling moet vervangen worden. Wat het meest fout kan gaan moet daarbij een prominente plek krijgen, bijvoorbeeld de verkeersmanagement- en veiligheidssystemen.

Omdat de manier van werken bij het installeren en testen van deze systemen anders is, moet in het project anders gewerkt worden. De installatie- en testfase die traditioneel het laatste deel van het project betekende, en die meestal het minste aandacht van de projectmanager kreeg, is veranderd in een belangrijk onderdeel. Een slimme projectmanager neemt deze bij verschillende projecten geleerde lessen ter harte.



Kloven boven geven scheuren beneden.

Sommige grote infrastructuurprojecten hebben meer dan één opdrachtgever, zoals projecten die naast infrastructuur ook aan gebiedsontwikkeling werken. Zoals een tunnel die bebouwd gaat worden of een spoorlijn die deel gaat uitmaken van een planologisch geheel.

De publieke of semi-publieke opdrachtgevers sluiten een overeenkomst en bewaken de gezamenlijke opdracht. Die is het resultaat van een complex onderhandelingsproces en leidt tot een projectorganisatie die aangestuurd wordt door vertegenwoordigers van alle partijen.

Tijdens de ontwikkeling van zo'n project ontstaan bijna altijd vraagstukken die scheuring veroorzaken in het front van opdrachtgevers. Een bezuinigingsopdracht bij de ene overheid levert een probleem op dat niet gezamenlijk opgelost kan worden. Of een dreigende overschrijding in een onderdeel van het project dat de ene partij niet zo belangrijk vindt en de andere wel.

De realiteit voor de projectmanager is dat zo'n verschil van inzicht altijd risico's met zich meebrengt, hoe hecht de samenwerking in de projectorganisatie ook is. De samenwerking tussen de projectonderdelen kan de scheuren tussen de opdrachtgevers niet lijmen. De projectmanager zal een oplossing op opdrachtgeversniveau moeten zien te bereiken omdat anders zijn project zal splijten.

Colofon

*Uitgave van het Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat ProRail en Ontwikkelings Alliantie Gemeente Amsterdam.
Copyright 2011 Programma King (www.kennisinhetgroot.nl).*

<i>Coördinatie en redactie:</i>	<i>Manon Raats</i>
<i>Illustraties:</i>	<i>Han van Gelder</i>
<i>Tekst:</i>	<i>Han van Gelder en Jaap Verkade</i>
<i>Eindredactie:</i>	<i>Jaap Verkade</i>
<i>Ontwerp en productie:</i>	<i>Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort</i>
<i>Druk:</i>	<i>Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk</i>

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl





In dit boekje zijn voor u 35 wijsheden uit de Kring van King verzameld. De Kring van King is een regelmatig terugkerende besloten bijeenkomst waarin een aantal projectmanagers van grote infrastructurele projecten hoogtepunten en dilemma's uit hun project delen en bespreken. Zo helpen zij elkaar te groeien in hun werk. Wat zij precies bespreken in de Kring van King blijft tussen hen, maar uiteraard kan de kennis en ervaring die zij opdoen voor vakgenoten een uitkomst zijn.

De wijsheden zijn uit de verhalen en discussies van de projectmanagers los gemaakt van hun context en persoonlijke dilemma's. Op die manier hebben ze een soort algemene gelding gekregen. Zo kan elk van de wijsheden in de *Wijsheden van King* een projectmanager stof tot nadenken in alle verschillende projectfasen bieden.

