

**EFFECTIEVER NAAR MEERVOUDIGE PROJECTDOELSTELLINGEN.**

*Over bijbestellingen, flow en veranderen*

**Versie 2a, 30 oktober 2018.**

**Rik Sonneveldt (Hoogheemraadschap van Rijnland)**

**KERNPROGRAMMA NEERLANDS DIEP 2016-2018**

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

## (1) HOUTSKOOLSCHETS

Van onze projecten wordt tegenwoordig meer verwacht dan alleen de klus op tijd, binnen budget en conform de eisen opleveren. De organisatie wil bijvoorbeeld ook dat het duurzaam en innovatief gebeurt, en dat er andere maatschappelijke opgaven worden “meegekoppeld”. Oftewel meervoudige projectdoelstellingen (MPD)<sup>1</sup>. Vanuit de oorspronkelijke projectscope kun je het zien als “bijbestellingen”<sup>2</sup>. In de regel is het implementeren van bijvoorbeeld duurzaamheid of innovatie weer als aparte taak belegd bij een veranderproject (de “bijbesteller”).

Er zijn al best de nodige voorbeelden van projecten waarin het realiseren van meerdere doelen is gelukt. Denk aan grotere projecten waarbij de veiligheids-opgave aan gebiedsontwikkeling wordt gekoppeld (Zwakke Schakels, Ruimte voor de Rivier, piekbergingen). Maar in veel gevallen gaat het niet vanzelf.

“We hebben het al jaren over duurzaamheid. Is dat nog niet standaard in jullie projecten dan?”.  
(Een tekstschrijver. Oktober 2018).

*Waarom duurt het zo lang om van de grond te komen?*

“Ik merk dat het een speciale opgave is om bij het dijkenteam binnen te komen”

(Een coördinator duurzaamheid bij een waterschap, Duurzame Dijkwerkersdag, oktober 2018)

*Willen ze niet? Waarom snappen ze niet dat het moet?*

Voor een projectmanager is het lastig als wensen niet in de scope zitten. “Bijbestellingen” verstoren de flow<sup>3</sup> (soepel werkproces) van het project. Daar gaan projecten verschillend mee om.

“De scope is het fundament. In contract met intern OG en contract met m’n team”.

(Een collega, voorjaar 2018)

*Een stabiele scope geeft flow.*

“Ik word onrustig als er steeds wordt bijgeplust. Wel extra wensen, maar geen extra mensen.”

(Een collega, voorjaar 2018)

*We hadden toch een afspraak?*

“Je hebt voorlopers, pragmatici en dwarsliggers”

(Een teamleider, najaar 2018)

*De ene projectmanager is enthousiast, bij de andere gaan de hakken in het zand.*

Het kost dus nog moeite om projecten “MPD te krijgen”. En dat terwijl doelstellingen als duurzaamheid breed worden gedragen. Mijn hypothese is dat dat er mee te maken heeft dat de werelden van de bijbestellers aan de ene kant, en de projecten aan de andere kant nog te ver uiteen liggen, en dat men elkaar onvoldoende verstaat. En dat een project wel de ruimte moet krijgen van de lijnorganisatie om een bijbestelling te kunnen hanteren.

Met deze bijdrage wil ik een poging wagen om deze werelden dichterbij elkaar te brengen. Zodat we vaker en sneller kansen kunnen pakken om meer uit onze projecten te halen. En wellicht meer flow krijgen bij (bijvoorbeeld) het duurzamer maken van de projecten. De voorbeelden komen uit “mijn” wereld (waterveiligheid, waterbeheer).

<sup>1</sup> Joop Bos. Zie bijlage voor nadere uitleg.

<sup>2</sup> Term heb ik geleend van André Doree.

<sup>3</sup> Begrip flow in deze context is van André Doree. Zie ook bijlage.

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

## **(2) BEELD/PATROON**

### Context: van kerntaken naar meervoudige projectdoelen

Van oudsher waren de waterschappen en RWS<sup>4</sup> taakgerichte, technisch georiënteerde bouw- en beheersorganisaties. De beheerde objecten en het areaal stonden centraal, met de beheerder als eigenaar en opdrachtgever. “Kerntaken” is een belangrijk woord.

Het maatschappelijk draagvlak voor de taakgerichte benadering is afgenomen. Een dijk is meer dan een puur technisch te definiëren waterkering, en meer partijen voelen zich eigenaar. Daardoor wordt er meer gevraagd dan alleen de kerntaak. De opgaven van de beheerders (zoals waterveiligheid, waterbeheer) zijn sterk verweven geraakt aan de opgaven van andere partijen (bijvoorbeeld verstedelijking, economische ontwikkeling). Vanuit maatschappelijke of organisatiedoelstellingen (duurzaamheid, marktvisie, terugdringen inhuur) willen de organisaties bovendien zelf extra opgaven meegeven aan de projecten.

Dit leidt tot Meervoudige Project Doelstellingen (MPD<sup>5</sup>). Het voordeel is dat de projecten meer waarde creëren dan alleen vanuit de kerntaak, waardoor het maatschappelijk draagvlak weer toeneemt. Een nadeel is dat er meer wordt gevraagd van de projectorganisatie, die daar niet “vanzelf” op is toegerust.

### Is het veranderproces naar meervoudige doelstellingen effectief genoeg?

Meervoudige doelstellingen landen niet vanzelf in projecten. Het is dus logisch dat er de organisaties veranderprogramma's en dergelijke zijn gestart. Wat wel opvalt is dat doelstellingen en thema's als duurzaamheid, anders met de markt omgaan, cybersecurity, werk met werk maken, innovatie, omgevingsgericht werken niet nieuw zijn. Bij de overheden staan deze thema's al minimaal 15 jaar op de agenda.

Je zou dus kunnen verwachten dat deze zaken inmiddels als vanzelfsprekend zijn ingebouwd in projecten en regulier werk. Toch is dat kennelijk nog niet zo. Bij de waterschappen en RWS lopen nog steeds flinke programma's om onderwerpen als duurzaamheid en anders met de markt omgaan te implementeren. Veranderen gaat niet vanzelf. Maar als we er al 15 jaar mee bezig zijn moet de vraag wel zijn hoe effectief het veranderproces is.

### Risico veranderprogramma: doelstelling wordt bijbestelling.

De nieuwe doelstellingen worden onder de aandacht gebracht met bijeenkomsten, publiciteit en bestuurlijke mijlpalen. Dat is begrijpelijk als een onderwerp nieuw is. Deze aanpak heeft ook een risico in zich. Door een onderwerp apart op de agenda te zetten frame je het onderwerp als iets nieuws, iets erbij, iets extra's. Een bijbestelling dus. Terwijl de bedoeling is dat het om een belangrijke doelstelling gaat die 'gewoon' onderdeel moet worden van ons reguliere werk.

### Veranderprogramma's zijn vooral gericht op de doelstelling.

Veranderprogramma's zijn vooral gericht op de noodzaak tot veranderen, en op wat er moet veranderen. De hoe vraag wordt vooral vanuit de inhoud benaderd, inventariserend (wat is er nodig voor de verandering). Het is de vraag of deze benadering voldoende is voor het daadwerkelijk

---

<sup>4</sup> De bouwende en beherende afdelingen van gemeenten en provincies en Prorail ken ik niet van binnenuit.

<sup>5</sup> Zie ook bijlage.

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

veranderen van de projecten. Wellicht hebben die meer behoefte aan praktische hulp en een duidelijke opdracht die de ruimte biedt om het anders te doen. Een voorbeeld.

Op de Duurzame Dijkwerkersdag (oktober 2018) waren zowel bijbestellers als projecten aanwezig. De dag was georganiseerd door enkele duurzaamheidstrekkers. De presentaties waren vooral gericht op de noodzaak van duurzaamheid (bijvoorbeeld door te wijzen op regelingen en bestuurlijke afspraken). Het woord “moeten” viel regelmatig. Er werden instrumenten aangeboden (aanpak duurzaam GWW, leerkringen). In subgroepen werd besproken hoe je duurzaamheid zou kunnen implementeren in dijkversterkingen en wat belemmerende factoren zijn.

Er werd geconstateerd dat de stap naar doen nog moeilijk is. Een duurzaamheids-coördinator gaf aan dat hij niet “binnenkwam” bij de dijknemensen. Aan het eind van de bijeenkomst werd door enkele duurzaamheids-trekkers geconstateerd dat er meer druk op de ketel moet. Belonen en straffen om in beweging te komen.

Bij de aanwezige dijkversterking-projectleiders van overheden en aannemers was er echter geen twijfel over de urgentie om duurzamer te gaan werken. Alleen is het in de praktijk lastig. Het is nog zoeken hoe het moet, en door financiële en tijdsdruk wordt toch vaak gekozen voor de gebruikelijke werkwijze. Projecten vragen vooral om praktische hulp, en om een duidelijke plek en middelen voor duurzaamheid in de opdracht.

#### Projecten hebben een beperkte draagkracht en schermen af om flow te behouden

Van een project wordt verwacht dat het binnen de randvoorwaarden wordt afgerond. Daar zijn onze organisaties goed in geworden. “Op de stip landen” is een kernwaarde voor projectmanagers, we worden er op afgerekend. Dat vraagt van projectmanagers vooral het zorgen voor (en toezien op) een soepel, resultaatgericht werkproces. Verstoringen worden zoveel mogelijk buiten de deur gehouden. Zo blijft de “flow” in het project in stand.

Flow krijgt het project niet vanzelf. Naast de complexiteit van het project zelf is de projectcontext vaak onrustig. Bijvoorbeeld door personele taakstellingen, langlopende sturings-discussies (steeds wisselende organisatiestructuren), en politieke dynamiek. Het team moet focussen, zodat er voortgang geboekt kan worden. De scope is belangrijk: een team kan er niet zomaar werk bij hebben, de draagkracht van een team is per definitie beperkt. Als er een bijbestelling komt nadat men met moeite tot een uitvoerbare scope is gekomen dan is de primaire reactie om de deur dicht te houden. Dat voelt bijvoorbeeld de duurzaamheids-coördinator uit hoofdstuk 1.

De projectmanager zal sturen op de instandhouding van de flow, want dan kan het afgesproken resultaat worden gerealiseerd binnen de randvoorwaarden. Afschermen, afbakenen, nee zeggen om hold-ups zoveel mogelijk buiten de deur te houden is in deze context dus effectief gedrag, scope-beheersing een krachtig instrument om een “goed geoliede projectenmachine” te krijgen.

Focussen en afschermen past goed bij een taakgerichte uitvoeringsorganisatie, maar MPD wordt er niet gemakkelijker door. De vraag is of de geoliede machine nog wel wendbaar genoeg is. En of een project onnodig kansen mist als het de deur steeds dichthoudt. Maar, een project moet wel ruimte krijgen om de deur open te doen, je kunt er niet zomaar werk bij doen.

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

### **(3) VERBEELDING/SAMENHANG/SYSTEEM**

In hoofdstuk 2 is beschreven dat het verbreden van projectdoelen lang duurt. Ondanks dat er speciale veranderprogramma's lopen ten behoeve van de bredere doelstellingen. De verandertrajecten richten zich vooral op noodzaak (waarom) en inhoud van de verandering (wat). Projecten focussen en schermen af om flow te behouden. De dynamieken van het "verandersysteem" en het "projectensysteem" versterken elkaar niet. De vraag is dus hoe het anders kan, hoe dynamieken elkaar kunnen versterken.

#### Het anderssysteem – hoe kan het anders

Bij de veranderprojecten worden verschillende instrumenten en interventies ingezet. In termen van de meerkleurendruk<sup>6</sup> benadering zien we vooral blauwdrukdenken (projectmatige aanpak, instrumenten) en groendruk (leersituaties, bewustwording, pilots).

Het organiseren van workshops en bijeenkomsten (zoals de duurzame dijkwerkersdag) is een voorbeeld van groendruk. De presentaties op die dag waren een voorbeeld van blauwdruk. Een oproep voor meer druk op de ketel is roodruk (straffen en belonen).

Uiteraard is het belangrijk om te leren van elkaar en hebben projecten instrumenten (werkwijzers en dergelijke) nodig om duurzaamheid te implementeren. Maar het is niet genoeg. Of het nuttig is om projecten nog meer onder druk te zetten valt te betwijfelen. Het gaat er immers meer om hoe de projecten kunnen worden geholpen.

Een ander voorbeeld is de invoering van IPM. Dat is in publiek projectenland inmiddels wel de standaard (sinds enkele jaren zijn ook de waterschappen "om"). De transitie van technisch gedreven projectmanagement naar integraal met een vaste rolverdeling was ingrijpend voor de mensen, er was veel weerstand, maar het werd wel een succes.

Vermoedelijk heeft dit er mee te maken dat er een brede mix van aanpakken is gevolgd. Er zat een flinke dosis blauwdruk bij (vele richtlijnen en handleidingen), veel groendruk (uitgebreide opleidingsprogramma's). Maar dat waren niet de enige interventies.

Er is ruimte gegeven om te experimenteren, beginnen en uitproberen (witdruk). Niet de hele organisatie ineens maar beginnen met voorlopers. Coalities vormen van organisatie-onderdelen om met IPM aan de slag te gaan (geeldruk). Daar kwam ook de nodige organisatie-politiek bij kijken (geeldruk), en duidelijke keuzes. Projectmanagers<sup>7</sup> stuurden vooral op rol-invulling en samenwerking (groendruk), gaven richting (geeldruk) en bewaakten dat ze gelegitimeerd waren door de lijn (geeldruk, roodruk). Er was veel interactie tussen de actoren (lijn, opleiders, projectteams), ook op werkvloerniveau.

Dit voorbeeld laat zien dat er voor een ingrijpende verandering een breed palet aan interventies nodig is op verschillende (organisatie) niveaus, met veel interactie. Op deze manier richt "het anderssysteem" (of de bijbesteller) zich vooral op de hoe, en faciliteert daarbij.

#### Het projectensysteem – kan het anders

De vraag in hoofdstuk 2 was dus of "de projecten" wendbaarder kunnen worden zodat kansen gemakkelijker kunnen worden gepakt. De draagkracht van een project is echter beperkt, je doet duurzaamheid er niet even bij. Wat betekent dit voor de organisatie, en voor de projectmanager?

Bij diverse grote waterveiligheidsprojecten zijn of worden meervoudige doelstellingen gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan Kustwerk Katwijk, Ruimte voor de Rivier, piekbergingen en bijvoorbeeld de

---

<sup>6</sup> De kleurendruk terminologie is van De Caluwé (1999, zie bijlage)

<sup>7</sup> Dit deel is gebaseerd op mijn eigen ervaring bij Kustlijn zorg en Centraal Holland

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

Dubbele Dijk in het Waddengebied. Daar zijn ook doelen als recreatie, economie en natuur “meegekoppeld”. De “bijbestellingen” naast de veiligheid zijn bij deze projecten ingebouwd in de scope en hebben eigen financiering. Het project heeft de ruimte en de opdracht gekregen om aan meerdere doelstellingen te werken.

Een structurele oplossing is dus om andere opgaven en doelen in te bouwen in de reguliere programmeringscyclus (zie ook asset-management) van de projecten. Een soort programmatische aanpak dus. Zo worden “bijbestellingen” “vanzelf” onderdeel van de projectopdracht en de reguliere scope. Dit is geen simpele oplossing, het vraagt nogal wat van de organisatie. Het tempo van je eigen organisatie zal afwijken van dat van bijvoorbeeld de gemeenten in je beheergebied. Je moet wel tijdig afspraken over geld en governance kunnen maken. Toch lijkt het de moeite om tot een *integrale* (meerdere thema's) en *gebiedsgerichte* programmering te komen.

Zolang het bij te bestellen onderwerp nog niet netjes in de structuur zit heeft de projectmanager ruimte nodig van de opdrachtgever om af te kunnen wijken van de standaard scope-beheersing. En is het zaak om met de PM scherp te krijgen welke dilemma's de extra vraag oproept. Hoe de risico's kunnen worden beheerst. Legitimeer dus de projectmanager - geef ruimte om de bijbestelling op te pakken. Zowel OG als PM hebben hier een rol.

#### De rol van de projectmanager.

Neerlands Diep organiseerde dit voorjaar een ND Topic over de Projectmanager van de toekomst. Op de ND-site staat een verslag van het Lerend Netwerk Duurzaamheid in projecten (maart 2018). Een citaat: *“Er moet in de rol van de projectmanager een accentverschuiving plaatsvinden van scopegerichte realisator naar meer procesgerichte ondernemer, die zich niet uit het veld laat slaan.”* Steekwoorden in beide beschouwingen: procesgericht, eigenaarschap, kan agenderen bij OG, toont lef, nieuwsgierig, creatief, zoekt ruimte, denkt verder dan je scope, flexibel, steeds willen leren en verbeteren.

Hoewel niemand tegen deze zaken zal zijn, is een kritische kanttekening op zijn plaats. Het “scopegericht” gedrag heeft als doel om de flow in stand te houden, zodat het werk op tijd en binnen budget wordt gerealiseerd. Dat wil de organisatie vermoedelijk wel behouden. Lef, flexibiliteit, eigenaarschap etc., zijn eigenschappen die iedere PM nodig heeft om de “gewone” hold-ups in 't project op te lossen.

De vraag is eerder hoe de PM die eigenschappen kan inzetten om op een andere manier de flow vast te houden – waardoor ruimte ontstaat in het project om er meer uit te halen dan alleen de oorspronkelijke scope. De projectmanager kan onderzoeken welk gedrag ook effectief is. Bijvoorbeeld. Heeft het team inderdaad afscherming nodig of kunnen de rolhouders de ruimte krijgen om met oplossingen voor bijbestellingen te komen en richt de projectmanager zich op rugdekking in de lijn en bij het bestuur<sup>8</sup>? Een gedreven professional die de ruimte krijgt binnen een team kan veel bereiken<sup>9</sup>.

Verken als PM met het team wat de consequenties zijn van de bijbestelling. Welk deel van het werkproces moet echt worden afgeschermd, waar zit ruimte. Breng dilemma's in kaart. Wie zijn belanghebbenden, wie kunnen helpen.

Dit verkennen kost tijd en capaciteit, daar zal de projectmanager wel ruimte voor moeten vragen (en krijgen) bij interne opdrachtgever. Dit alles vraagt van de projectmanager schakelen tussen een meer

---

<sup>8</sup> Dit voorbeeld werd benoemd door een technisch manager, in het kader van de HWBP Projectoverstijgende Verkenning Dijkversterking Gebiedseigen Grond (POV-DGG).

<sup>9</sup> Bij Rijnland kon zo recent een aquathermie project worden gerealiseerd als ‘bijbestelling’ bij een regulier onderhoudsprojecten cluster.

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

procesmatige benadering (interactie, belangen) en de projectmatige sturing (resultaatgericht, command and control). En dus inderdaad wel breder gedrag dan alleen op het realiseren van de scope gerichte sturing.

Door anders de interactie aan te gaan met team, bijbesteller en lijnorganisatie kan er dus een andere dynamiek ontstaan, gericht op hoe kan het wel, zonder de voortgang te schaden.

#### Verandersysteem en projectensysteem kunnen elkaar versterken?

De werelden van bijbestellers en projecten kunnen dus meer bij elkaar komen zodat ze elkaar gaan versterken in plaats van langs elkaar heen te werken. Dat vraagt wel veel interactie en van beide kanten een verbreding van het handelingsrepertoire. Een randvoorwaarde is dat er ruimte wordt geboden door de organisatie voor die interactie en wat er verder nodig is om aan meerdere doelen te werken. En uiteindelijk moet "MPD werken" goed worden geborgd in de structuur.

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

#### **(4) VERANDEREN**

Het effectiever (sneller) “meer MPD maken” van projecten kan van projectmanagers vragen om anders om te gaan met strak op de scope sturen en van “bijbestellers” om naast de inhoud vooral ook de “hoe vraag” voldoende aandacht te geven, mét de projecten. De organisatie moet daarvoor de ruimte geven, en kan helpen met structurele oplossingen. Er komt veel interactie bij kijken en dat is intensief. Daarom is het vermoedelijk verstandig om niet te groot te beginnen.

Toegepast op het duurzame dijken voorbeeld uit hoofdstuk 2 zou dat bijvoorbeeld als volgt kunnen: richt de volgende fase op enkele koplopers (met de potentie om het voorbeeld te zijn voor de rest). Geef zo nodig intensief ondersteuning. Betrek daar ook nadrukkelijk de lijnorganisatie en bestuurders bij. Stimuleer “zwaan kleef aan” door enthousiaste teams te koppelen. Veel interactie dus. Natuurlijk blijft daarnaast ook de inhoudelijke benadering nodig.

Wat doe ik er zelf mee: bij de HWBP Projectoverstijgende Verkenning Dijkversterking Gebiedseigen Grond zitten we deels in de rol van de bijbesteller. We richten ons vooral op de interactie met de projecten en andere spelers in de keten. De POV-DGG is in eerste instantie op een aantal koplopers (referentieprojecten) gericht en bouwt voort op initiatieven uit de sector. De inhoud wordt niet vergeten, uiteindelijk zijn er wel aanpassingen in ontwerprichtlijnen en dergelijke nodig.

Ik hoop dat deze bijdrage ook anderen kan helpen om uiteindelijk onze projecten effectiever meer “MPD te krijgen” zodat ze meer maatschappelijke meerwaarde kunnen genereren.

#### Dankwoord

Het onderwerp voor deze Opgave is aanvankelijk gesuggereerd door Richard Jorissen, toen nog Programmadirecteur HWBP. Het ging daarbij over dijkversterkingen, en de vraag hoe je die meer richting gebiedsontwikkeling kunt krijgen zodat er meerdere doelen worden bereikt. Dat paste wel mooi bij de MPD benadering van Joop Bos, André Doree zette me op het spoor van de “flow behouden” dynamiek.

De analyse in de voorgaande hoofdstukken is gebaseerd op gesprekken met enkele collega PM's en ambtelijk OG's, en op eigen observaties. Ik wil Peter Knaapen (Rijnland), John Stam (Hollandse Delta), Leon Nieuwland (Stichtse Rijnlanden) Richard Jorissen (Rijkswaterstaat), Joop Bos (Magma) en André Doree bedanken voor hun tijd, goede ideeën en inspiratie.



Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

## **BIJLAGEN**

### **Flow**

Met “flow” wordt in dit verband bedoeld: een soepel lopend werkproces in het project. Een verstoring ervaren we als een “hold-up”. Flow en hold-ups zijn vooral voelbaar, het is niet gemakkelijk om te benoemen wat nu maakt dat er flow is of niet. Als er flow is “gaat het vanzelf” en krijg je energie, werkplezier. Hold-ups voel je als “daar gaan we weer”, irritatie, “trekken aan een dood paard”.

### **Taakgerichte organisaties in transitie?**

Van oudsher zijn de waterschappen en RWS taakgerichte, technisch georiënteerde bouw- en beheersorganisaties. De beheerde objecten en het areaal staan centraal, met de beheersorganisatie als eigenaar en opdrachtgever. “Kerntaken” is een belangrijk woord.

Dat werkt niet bij iedere overheid zo. Vanuit de ruimtelijke ordening is de invalshoek anders (gemeenten, provincies, voormalig DLG). Daar staat gebiedsontwikkeling centraal. Er is niet één eigenaar die bepaalt wat er kan gebeuren, men volgt een ontwerpende werkwijze met de stakeholders. Opgaven en procesmanagement staan centraal, niet een strakke scope en Command and Control (C&C). In de fase van (pré-) verkenningen is procesmanagement inmiddels ook geadopteerd door de beheerders (landelijk en regionaal: Deltaprogramma). Maar in de projectenpraktijk zie ik in bijvoorbeeld in HWBP-land nog vaak vooral de “taakgerichte aanpak”.

In de reguliere bedrijfsvoering, en bij de projecten van de taakgerichte beheerder is efficiency belangrijk. Het projectmanagement is er sterk op gericht om binnen de randvoorwaarden de opdracht uit te voeren. Dat “op de stip landen” is een belangrijke kernwaarde voor de projectmanagers en hun teams. En het wordt van hun verwacht door de organisatie. De projecten worden ondersteund door uitgebreide projectbeheersingsinstrumenten (gestoeld op PMC, IPMA, Prince2, IPM etc.).

### **Van opdracht naar opgave, Meervoudige Project Doelstellingen**

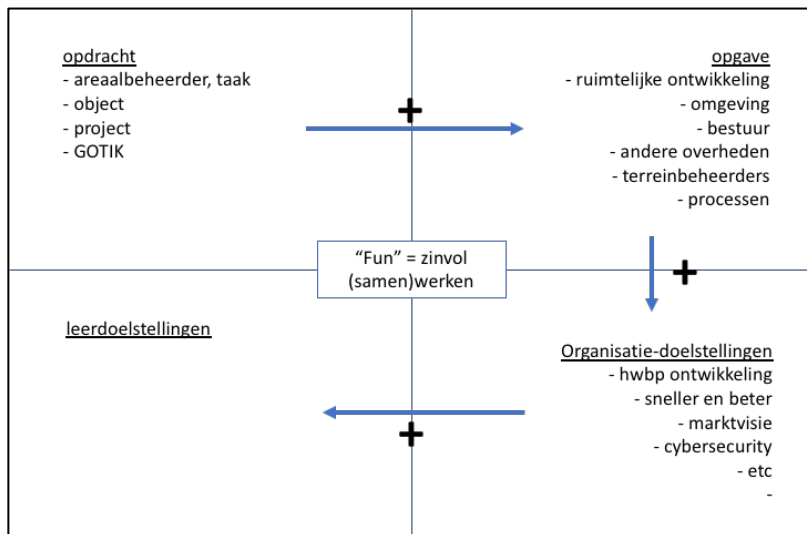
Inmiddels wordt er meer verwacht van de beheerders, en zijn de opgaven van de beheerders (zoals waterveiligheid, waterbeheer) sterk verweven geraakt aan de opgaven van andere partijen (bijvoorbeeld verstedelijking, economische ontwikkeling). Dat betekent dat projecten deels een karakter breder dan de kerntaken krijgen, à la gebiedsontwikkeling. Dat roept bij mijn waterschap ook vragen op, “hoort dat wel bij onze kerntaken”? Vanuit maatschappelijke of organisatiedoelstellingen (duurzaamheid, marktvisie, terugdringen inhuur) willen de organisaties bovendien zelf extra opgaven meegeven aan de projecten. Gewoon technisch de beste/goedkoopste oplossing is niet afdoende.

Dit alles leidt tot meervoudige doelstellingen voor projecten (MPD, zie verderop). Zolang dit alles aan de voorkant netjes is geregeld is er nog niet zoveel aan de hand (zie hoofdstuk 2). In de praktijk is het echter lastiger om van koers te veranderen als de scope eenmaal is vastgesteld. Terwijl dat toch de wens van buitenwereld of organisatie kan zijn. De context van het project kan snel veranderen, of er komen n.a.v. een incident extra wensen. Of er verschijnt “ineens” een politieke wens. De projectmanager kan dat ervaren als “bijbestellingen” of “te snelle bestuurlijke toezeggingen” die intern niet goed zijn afgekaart. Dat ervaren we als “hold-ups”.

Hieronder nog wat toelichting op het begrip MPD, uit de reader van de co-creatie Veranderkunde seminar 9 Kernprogramma ND 2016-2018 (Rik Sonneveldt en Joop Bos, 2018) :

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

Projecten krijgen meer doelstellingen (“van opdracht naar opgave”, Figuur 1) en projectmanagers dus een bredere opdracht. Die extra opdracht gaat vaak over veranderen of ontwikkelen.



Figuur 1 Meervoudige Project Doelstellingen (MPD, Joop Bos)

#### Tendens naar meervoudige projectdoelstelling

*Van*

opdracht  
 taakgericht  
 output  
 los project  
 1 doelstelling / eigenaar

*Naar*

opgave  
 doelgericht  
 outcome  
 programmatische aanpak, samenhang  
 Meerdere doelstellingen / eigenaren

Onze organisaties zijn vaak nog sterk gericht op beheersing (C&C) en ontwerp (organisatie-modellen). Dat kan botsen met de huidige praktijk van onze projecten, en tot vastlopen omdat de organisatie er niet op is ingericht. Dat komt de flow en het werkplezier (“Fun” in Figuur 1) niet ten goede.

#### Veranderkunde

Ik heb met Joop Bos het onderdeel “veranderkunde” verzorgd in seminar 9 (co-creatie). Ik heb hieronder een deel uit de reader overgenomen waarin toelichting staat op enkele concepten die verweven zijn in mijn beschouwing.

Het meerkleurendruk model van de Caluwé:

- Blauwdruk**
- Planmatige aanpak en stappenplan
  - Vooraf geformuleerde doelstellingen en resultaten
  - Monitoren van stappen en bijsturen
  - Alles zoveel mogelijk stabiel houden en beheersen
  - Proberen de complexiteit te reduceren

#### Geeldruk

- Politieke dimensie
- Belangen bij elkaar brengen
- Win-win situaties creëren, coalities vormen
- De neuzen kunnen richten
- De voordelen laten zien van bepaalde opvattingen
- Gebruik maken van macht, status en invloed
- Afdwingen van het innemen van standpunten

#### Rooddruk

- Mensen "verlokken" om mee te doen
- Belonen, straffen, motiveren, promoveren, status
- Ruil van inzet en opbrengsten
- Betrokkenheid creëren via invloed geven

#### Groendruk

- Leersituaties creëren
- Experimenten en pilots starten
- Bewustwording op gang brengen
- Onderzoek naar remmende en bevorderende factoren

#### Witdruk

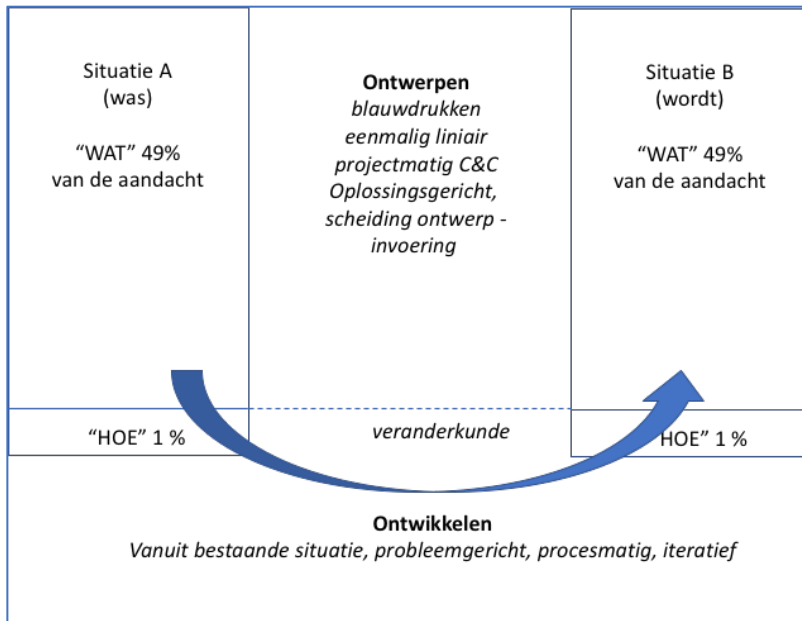
- Ontwikkelingsperspectief
- Creatieve oplossingen bedenken
- Inspelen op eigen initiatieven en ruimte geven
- Symbolen en rituelen gebruiken
- Etc.

*Léon de Caluwé en Hans Vermaak. 1999. Leren Veranderen.*

#### Hoe veranderen organisaties

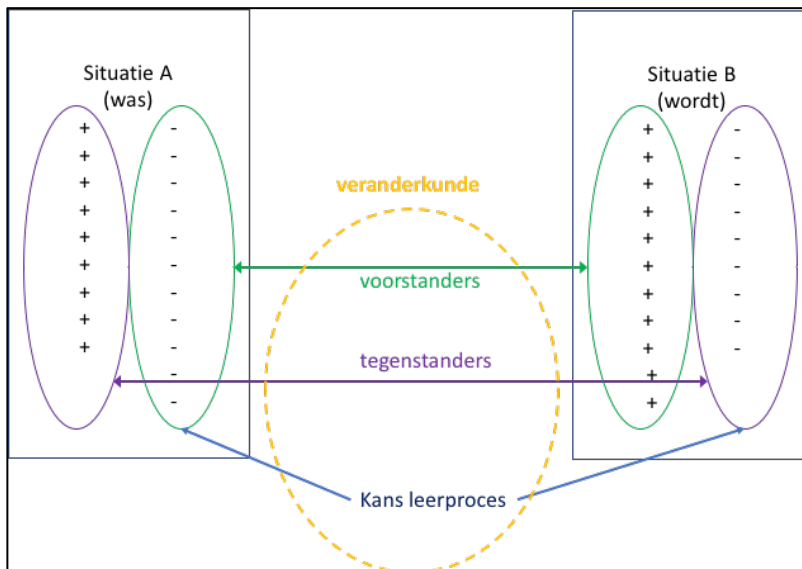
In de praktijk zien we dat het denken in blauwdrukken vaak domineert. Het gaat vooral over de gewenste inhoud (waaronder ook gewenst gedrag en competenties), is oplossingsgericht. Het **ontwerp** wordt goedgekeurd door de beslissers en daarna volgt de invoering van de verandering. Tenminste, dat is de bedoeling (Figuur 2).

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)



Figuur 2 Veranderen: ontwerpen of ontwikkelen (Joop Bos)?

De vraag is of het "hoe" van de verandering wel voldoende aandacht krijgt. Wat heb je nodig om een verandering in gang te krijgen? Kun je het "wat" ook **ontwikkelen** (focus op proces ipv op inhoud)? Veranderkunde gaat vooral over het "hoe". En niet over het wat.



Figuur 3 Veranderkunde gaat over het "hoe" (krijg ik de mensen in beweging) (model Joop Bos)

Het gaat uiteraard om de mensen. Degene die verandering wenst (en initieert) focust zich in de regel op de nadelen van de huidige situatie en de voordelen van de nieuwe situatie. Degene die er geen zin in heeft (en geconfronteerd wordt met een opgelegde verandering) ziet juist de voordelen van de bestaande situatie en de risico's van de verandering. Hoe krijg je dat bij elkaar?

Effectiever naar meervoudige projectdoelstellingen. Over bijbestellingen, flow en veranderen. (v2a)

### Veranderkundige brillen

De sessie is een kennismaking met de veranderkunde en geen compleet overzicht. In (heel) grote lijnen kun je zeggen dat hoe er tegen (organisatie) verandering wordt aangekeken zich als volgt heeft ontwikkeld:

“Klassiek”

Ontwerpen (inhoud, projectmatig) → ontwikkelen (de mensen, met uitgebreid procesmanagement)

“Modern”

→ in beweging krijgen (eigen rol, leiderschap, wat is er aan de hand, voorhoede, kritische massa, eerste - onomkeerbare- stap).

Door de oogharen is de aanpak van het Kernprogramma een voorbeeld van “modern”. Zie bijvoorbeeld de taal (“hoe zet dit onderdeel jou in beweging”).

Dat er een “modern” is wil niet zeggen dat de “klassieke” aanpak geen waarde heeft. Vaak werkt het of heb je onderdelen nodig, zeker voor praktische, operationele veranderingen. Niet alle verandering hoeft heel diep te gaan. Maar als je wilt dat het echt anders gaat in je project, je uit patronen wilt komen, buiten lijntjes en comfort zones wilt gaan, dan gaat het dieper, en het gaat ook over jezelf.

-----