

Projectmatig creëren

Naar het boek "Projectmatig creëren 2.0" door J. Bos & E. Harting.

Hoofdstuk 1: De essentie van projectmatig creëren.

Werken in projectvorm wordt steeds vaker gedaan en het managen van dit soort samenwerkingen met bepaalde methodes wordt steeds populairder. De definitie van een project is als volgt: "Een project is een tijdelijke werkorganisatie, gebaseerd op een flexibele inzet van mensen en middelen en met het doel om een concreet resultaat te bereiken binnen scherpe afspraken over tijd, geld en kwaliteit". Het laatste gedeelte geeft goed aan waar het fout kan gaan bij een project. Het komt namelijk steeds vaker voor dat mensen zich beknelde voelen omdat de focus in een project vaak teveel gebaseerd is op regels, procedures en normen. Hierdoor is er stevigheid en structuur maar beperkt het tegelijkertijd de creativiteit en energie van de betrokkenen.

Het uitvoeren van een opdracht middels een project is niet altijd de beste methode. Wanneer er bijvoorbeeld in een korte tijd een oplossing verkregen moet worden, zal een project te ingewikkeld en tijdrovend zijn en kan er beter voor een improvisatie gekozen worden. Of er gekozen moet worden voor een project, kan bepaald worden door een analyse te maken van de probleemstelling, de kosten en baten, tijdslimiet en de betrokkenen.

1.1 Commitment

Er zijn in de praktijk twee soorten projecten te benoemen. Aan de ene kant is er een project dat vanzelf lijkt te lopen. De leden zijn enthousiast en voelen zich verbonden met elkaar en met het gezamenlijke doel. De leider geeft voldoende sturing maar hoeft geen druk uit te oefenen. De vaak aanwezige belemmering door een tekort aan middelen zoals tijd en geld zijn hier niet aan de orde en het is zelfs zo dat het tekort in dit geval eerder stimuleert tot creativiteit en samenwerking. Anderzijds is er een project dat moeizaam verloopt. Het kost meer energie dan het oplevert en de betrokkenen hebben weinig creativiteit en vertrouwen waardoor iedereen meer bezig is met reageren dan creëren.

Een belangrijke oorzaak van de twee bovengenoemde verschillen zijn de mate van betrokkenheid en daarmee ook het verantwoordelijkheidsgevoel van ieder teamlid. De manier waarop iemand betrokken is bij het project kan onderzocht worden door te kijken naar de persoonlijke beweegredenen. Zo zijn er bepaalde idealen, waarden of verlangens waardoor iemand zich verbonden kan voelen met een project.

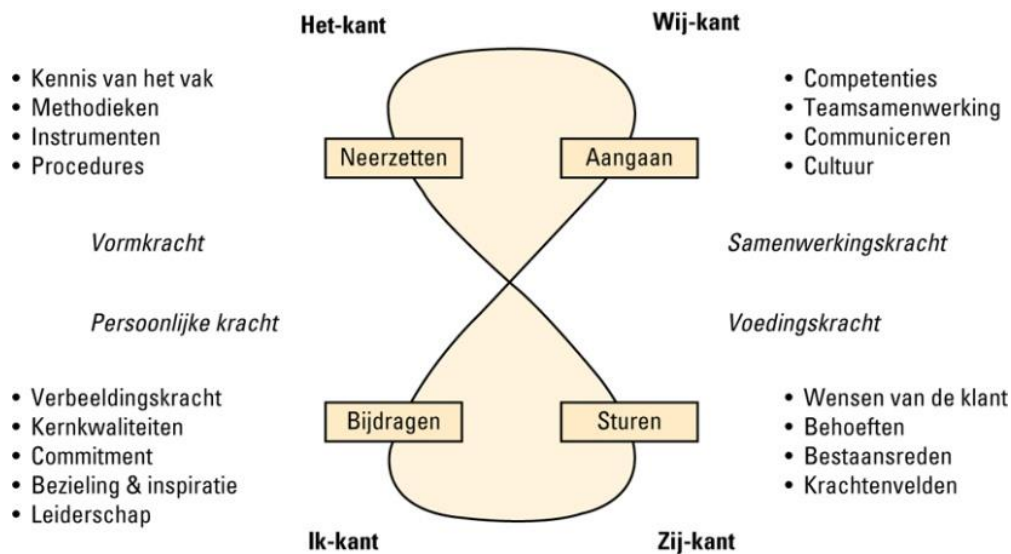
1.2 Voedingskracht, persoonlijke kracht, samenwerkingskracht en vormkracht

Om ervoor te zorgen dat de mensen creërend in plaats reactief te werk gaan en om een gemotiveerd team te krijgen kan gebruikt worden gemaakt van de vier 'creatiekrachten'. Voedingskracht geeft de relatie aan van het project met de omgeving en in welke mate de omgeving belang heeft bij het project(resultaat). In ruil hiervoor wordt het project gevoed met middelen zoals mensen, geld, tijd, energie en goede ideeën ter inspiratie. Persoonlijke kracht is de kwaliteit van de mens om een idee te ontwikkelen. De kracht komt voort uit de mate van verantwoordelijkheid die de persoon neemt voor de verwezelijking van het idee. Samenwerkingskracht is de kracht waarmee we gezamenlijk iets kunnen creëren. Met communicatie als middel kunnen ideeën helder op elkaar worden overgebracht en kan er een stimulerende werksfeer verkregen worden. Vormkracht komt voort uit de middelen die hulp bieden bij het ontwikkelen en verwezelijken van ideeën. Zo is er bijvoorbeeld vakkennis, zijn er methodieken, instrumenten en ook verschillende procedures.

Uiteindelijk komt echte 'creatiekracht' tot stand wanneer alle vier de genoemde krachten in voldoende mate aanwezig zijn. In een dergelijk project werken de betrokkenen vanuit hun eigen kunnen en worden ze tegelijkertijd door de omgeving geïnspireerd.

1.3 De 'zij'-, 'ik' -, 'wij' -en 'het' -kant

In onderstaande figuur (boek blz. 8) zijn de vier creatiekrachten en hun onderlinge samenhang weergegeven. Aan de hand van de vier invalshoeken kan de ontwikkeling van het projectmanagement algemeen worden uitgelegd.



Figuur 5.7.1 De vier creatiekrachten van Projectmatig Creëren (p. 8 brondocument)

In de 'zij' of 'omgevingskant' komen de belangen aan bod. Er zal meer energie in een project worden gestoken wanneer er duidelijke belangen zijn bij de realisatie ervan. Voorafgaand kan dit duidelijk gemaakt worden door te bekijken wie er behoefte hebben bij het project, wie de opdrachtgever is en wat nu precies de aanleiding is voor het project. De 'ik' of 'leiderschapskant' kenmerkt zich door de verbondenheid en persoonlijke ontwikkeling. Verbonden voelen met de probleemstelling, de doelstelling het resultaat en de gevolgen zorgt voor motivatie en bepaalt in zekere zin de mate waarin een persoon zelf vorm geeft aan het project. Naast deze commitment zijn dus ook de eigen competenties belangrijk. In hoeverre kan ik mijn kennis en vaardigheden toepassen en hoe zijn deze verder te ontwikkelen? Organiseren van samenwerking is in de 'wij' of 'samenwerkingskant' aan de orde. Projectmanagers kunnen de sfeer en het algehele sociale aspect verbeteren door aandacht te schenken aan het totale 'krachtenveld' waar de leden mee te maken hebben en de onderlinge relatie met belanghebbenden, opdrachtgever(s), en de omgeving. De 'het' of 'structuurkant' staat aan de basis van de creatiekrachten. Hierin is het meest tastbare van een project beschreven in de vorm van kennis, methodes, instrumenten en procedures. Deze onderdelen vormen een systematiek die structuur geeft aan een project en waardoor een doel zeer gericht te verwezelijken is.

1.4 De volgorde van de inzet van de vier creatiekrachten

Bij de ontwerpbenadering wordt er vanuit de behoefte van een organisatie of een particulier, de 'zij-kant', opdracht gegeven een projectplan te schrijven. De leider ontwikkelt structuur en legt de verschillende methodes en planning etc. vast vanuit de 'het-kant'. Met de hieruit verkregen informatie wordt er een team, de 'wij-kant', vastgesteld. Het team, de 'ik-kant' kan vervolgens aangeven onder welke voorwaarden zijn willen en kunnen bijdragen aan het project en of ze akkoord gaan met alle vastgestelde zaken. Deze volgorde past bij een 'top-down' proces. Deze benadering is te gebruiken wanneer de opdracht voor ieder helder is en de creatieruimte beperkt is. Er is echter wel een valkuil: als de projectleden het niet eens zijn met de opdracht en de hieraan gestelde voorwaarden kan de betrokkenheid vooraf en in het verloop van het proces twijfelachtig zijn.

Een benadering die meestal voor een beter verloop zorgt is de ontwikkelbenadering. Hierin wordt er in omgekeerde volgorde, 'bottom-up' gewerkt naar een optimale inzet van creatiekrachten. Het begin wordt wederom gekenmerkt door een vaste oorsprong voor het project maar tussen opdrachtgever en projectleider zal nu eerst de kwestie van de 'ik-kant' van belang zijn. De projectleider zelf zal aan moeten geven of hij of zij de beoogde persoonlijke visie, kwaliteiten, ambities en energie in het project kwijt kan. Vervolgens zal er samen 'wij-kant' gekeken worden naar een globale analyse van het project 'het-kant', waarna de projectleider eerst op zoek gaat naar teamleden die de project-startup-bijeenkomst willen bijwonen. Hierin zal de opdrachtgever de probleemstelling of kwestie 'het-kant' duidelijk naar voren laten komen en kunnen de leden vervolgens hun ideeën vormen welke direct door de opdrachtgever gepeild kunnen worden. Deze benaderingstechniek is vooral handig wanneer opdracht en/of oplossing van een probleem voor de opdrachtgever niet helder is. In dit geval kunnen de creatieve ideeën van alle teamleden goed gebruikt worden om vorm en inhoud te geven aan het project.

1.5 Tot slot

Uit het hoofdstuk is te concluderen dat bij projectmatig werken en vooral creëren niet de structuur van een project het belangrijkste is maar de betrokkenheid van de teamleden. De betrokkenheid bepaald echter wel in zekere mate hoe de structuur vervolgens tot stand komt. Om projectmatig werken tot een volwaardig creërend proces te krijgen zal er volgens dezelfde regels gewerkt moeten worden als een persoonlijk ontwikkelingsproces. Men kan zich de volgende zaken afvragen om hierbij te helpen:

- Wie ben je en wat is je essentie?
- Wat wil je en waarom?
- Hoe realiseer je je doel en langs welke weg?

Voorbeelden van toepassingen in de praktijk:

H1 Het algemene model

Tijdens mijn vorige opleiding HBO Autotechniek hadden per gehele klas als project de opdracht gekregen een 'funcar' te bouwen. Het doel en de randvoorwaarden werden door de opdrachtgever (mentor) vastgesteld en de opdracht werd aan de klas "opgedragen". Het was vervolgens aan de leerlingen de taak om een projectleider aan te wijzen die hierna volgens de ontwerpbenadering een projectplan moest schrijven. Tot dusver geen problemen en de 'zij-kant' en de 'het-kant' werden vervuld. Het probleem ontstond pas toen er naast het vormen van de 'het-kant' door de projectleider, tegelijkertijd ook ideeën werden verzameld door de leden. Dit zorgde ervoor dat op het moment van presenteren van het projectplan aan de klas, de punten van regels, voorwaarden en grenzen erg botste met de verkregen ideeën.

Hierdoor konden we als team niet verder en moest het plan van aanpak worden veranderd. In tegenstelling tot voorheen, hebben we er als klas voor gekozen om geen projectleider aan te wijzen maar eerst met kleine teams rond de tafel te gaan zitten om ideeën uit te wisselen over de oplossing van de probleemstelling. Bij deze sessies hoefde men alleen rekening te houden met de meer algemene projectgrenzen die vooraf door de opdrachtgever zijn vastgesteld. Dit waren zaken zoals maximum budget, tijd en middelen. Er waren op deze manier van werken vooralsnog genoeg creatieve ideeën. Het belangrijkste was uiteindelijk dat de ideeën, de belangen en de gedachtengangen niet meer in botsing waren met eventuele vooraf gestelde voorwaarden en regels door de projectleider zelf. Met wat unaniem als het beste idee was verkozen zijn we als groep mee verder gegaan.

Het is wellicht niet helemaal volgens de ontwikkelingsbenadering gegaan maar de verandering van de ontwerpbenadering naar de andere variant heeft er wel degelijk voor gezorgd dat er voorafgaand een meer heldere vorm en structuur aan het project kon worden gegeven. In het vervolg kan er bij een (vrij) project van mijn huidige studie (werktuigbouwkunde) misschien uitgetoetst worden hoe de uitkomst zal zijn wanneer beide benaderingstechnieken worden toegepast om zo het verschil duidelijk te kunnen kaderen en de tekortkomingen te benoemen die bij de ene techniek aanwezig zijn ten opzichte van de andere techniek.