

# Samenvatting

## Projectmatig creëren 2.0

---

**Hoofdstuk 1, 2, 3, 4, 5, 8 , 18 en 23**

**Ferry Barendse**

**WP29**

# Hoofdstuk 1, De essentie van projectmatig creëren

---

Optimaal projectmanagement betekend op de eerste plaats dat je zoekt naar de creatiekrachten in een project. De creatiekrachten zorgen ervoor dat mensen creërend bezig zijn in plaats van reactief. In een project zijn er vier verschillende creatiekrachten.

## Voedingskracht

Deze kracht geeft aan waarom de omgeving belang hecht aan het project.

De omgeving voedt het project en de projectleden met middelen(geld, tijd), energie(aandacht, steun) en goede ideeën(inspiratie).

## Persoonlijke kracht

De persoonlijke kracht heeft betrekking op de individuele mens. Om iets te creëren zijn er ideeën nodig, deze ontwikkelen de mensen zich met hun verbeelding. Ook de kernkwaliteiten spelen een rol bij het ontwikkelen van deze ideeën. Commitment geeft aan hoeveel iemand zich betrokken voelt met de ideeën en het project.

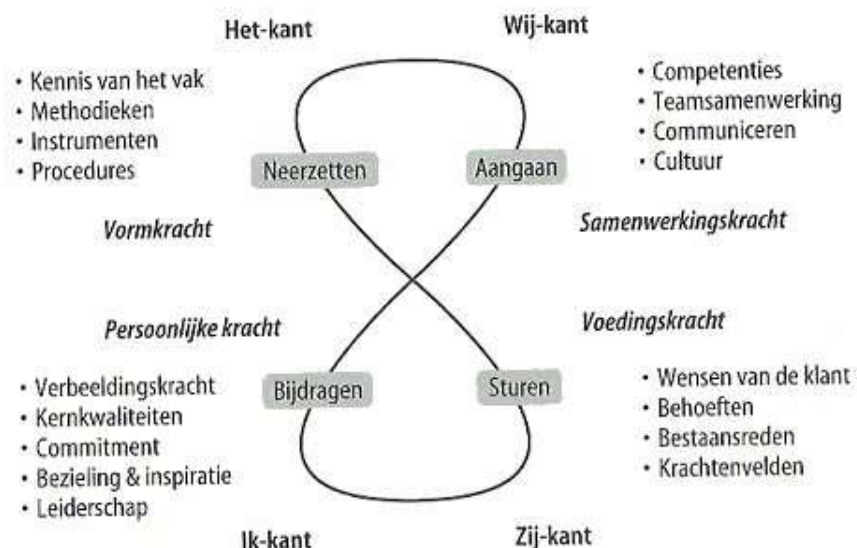
## Samenwerkingskracht

De samenwerkingskracht verwijst naar het vermogen om samen iets te creëren. We stimuleren elkaar en ontwikkelen goede ideeën door samen te communiceren. Goede samenwerking in een team is erg belangrijk en zorgt ervoor dat de individuele krachten worden overstege.

## Vormkracht

De vormkracht heeft betrekking op alle middelen die helpen bij het verwezenlijken van de ideeën.

Deze middelen zijn vooral kennis van het vak, methodieken, beschikbare instrumenten en procedures volgens welke we te werk gaan.



Figuur 1.2 De vier creatiekrachten van projectmatig creëren

# Hoofdstuk 2, Commitment en creëren

---

Het proces om tot een goede keuze te komen bestaat uit de volgende zes stappen.

- *Luisteren en horen*

Naast het luisteren is het horen ontzettend belangrijk om erachter te komen wat ons diepere verlangen is. Vaak is iets vanuit je verstand willen iets anders dan vanuit je emotie of gevoel willen. Creëren wil zeggen dat deze manieren met elkaar verbonden worden en dat daaruit wordt gehandeld.

- *Richten en vinden*

De wens formuleren in de vorm van een resultaat door een duidelijk visueel beeld van de gewenste toekomst te creëren.

- *Kijken en zien*

Kijk naar de huidige situatie en zie die waarheid onder ogen. Een duidelijk beeld van de huidige realiteit is nodig om de juiste keuzespanning te krijgen.

- *Toetsen en voelen*

Voor een keuze te maken voor het project is het verstandig het gewenste en gevisualiseerde resultaat te toetsen op; Creativiteit, bijdrage, inbedding, onvoorwaardelijkheid, actieverantwoordelijkheid en de gevolgen van het resultaat.

- *Kiezen en weten*

Wie kiest, steekt zijn nek uit en erkent dat het vooral aan hemzelf ligt of het resultaat wel of niet wordt bereikt.

- *Volgen en zijn*

Als de keuze eenmaal gemaakt is, is het belangrijk om het vervolg van het project goed in de gaten te blijven houden.

# Hoofdstuk 3, Het projectcontract

---

De karakteristieken van de projectbrief en de vergelijking met het projectcontract staan hieronder naast elkaar.

## *Projectbrief en projectcontract – onderlinge verschillen*

	<b>Projectbrief</b>	<b>Projectcontract</b>
<i>Afsluiting van</i>	Initiatieffase	Definitiefase
<i>Opgesteld door</i>	Opdrachtgever	Projectleider (+ team)
<i>Startschot voor</i>	Opstellen van conceptcontract	Uitvoering van het project
<i>Beschrijft</i>	Achtergronden, het projectdoel, het globale resultaat, randvoorwaarden	Volledige projectdefinitie (incl. het precieze resultaat), activiteitenplan en beheersplan
<i>Totstandkoming</i>	Eenzijdig opgesteld door opdrachtgever	Product van onderhandeling tussen projectleider (+ team) en opdrachtgever

Aan het begin van de definitiefase formeert de projectleider in overleg met de opdrachtgever een voorlopig projectteam. Het is de taak van dit team om tijdens de projectstart-up (*psu*), de projectbrief verder uit te werken tot een concept-projectcontract. De PSU is een belangrijk instrument: deze workshop genereert veel energie en commitment voor het project.

# Hoofdstuk 4, De projectdefinitie

Bij het opstellen van een projectdefinitie gaat het vooral om twee belangrijke elementen;

- Een scherpe omschrijving van het resultaat
- Committent van de opdrachtgever

Een goede projectdefinitie dient in elk geval een heldere omschrijving te bevatten van de volgende negen elementen.

- De uitdaging van het project
- De aanleiding voor het project
- De doelstelling van het project.
- Het beoogde projectresultaat
- De afbakening van het projectresultaat
- De effecten van het project
- De gebruikers van het projectresultaat
- De randvoorwaarden waarbinnen het project zich afspeelt
- De relatie met andere projecten

Het gaat in elk project uiteindelijk om het projectresultaat. Dit resultaat staat dan ook centraal in de projectdefinitie. De contouren van het resultaat worden helder gemaakt met behulp van de afbakening, de randvoorwaarden

waaronder het project plaatsvindt en eventuele relaties met andere projecten. De achtergronden van, en de aanleiding voor het project en de probleemstelling, gaan in de tijd gezien vooraf aan het project. Het zijn stuwende krachten uit het verleden. Daar tegenover staan de trekkende of creërende krachten uit de toekomst: de achterliggende doelstellingen van het project en de effecten die het project kan hebben.



Figuur 4.1 De negen elementen van de projectdefinitie

# Hoofdstuk 5, De projectbrief en collectieve intake

---

De projectdefinitie is de kern van het projectcontract. Door een goede projectdefinitie krijg je duidelijkheid, commitment en energie bij de betrokkenen. De projectdefinitie kan heel makkelijk op te stellen zijn. De projectdefinitie kan snel gezamenlijk vastgesteld worden als de opdrachtgever goed weet wat hij wil. Dit gebeurt dan in de definitiefase. Het is moeilijker wanneer de opdrachtgever niet precies weet wat hij wil en/of wat er mogelijk is. Als dit het geval is kan met behulp van de volgende methodes helderheid worden verkregen:

- *SWOT-analyse*

Bij een SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats) wordt er een analyse gemaakt van de sterke en zwakke kanten van het project waarbij ook wordt gekeken naar de kansen en de risico's

- *PAP-analyse*

Dit betekent 'probleem achter het probleem'. Er wordt naar achterliggende problemen gezocht om zo het juiste probleem te ontdekken

- *Creatieve resultaatdefinitie*

Als er verschillende projectresultaten kunnen worden benoemd, worden hierbij nieuwe ideeën voor mogelijke projectoplossingen gegenereerd.

- *Innovation frame*

Bij een complex probleem wordt bij innovation frame de juiste reikwijdte van het project bepaald

- *Toets op effectiviteit*

Toets op commitment. Als het projectresultaat duidelijk en afgebakend is maar er geen energie ontstaat in het projectteam

# Hoofdstuk 8, Projectplanning

---

Om tot een goede planning te komen, moeten de volgende zeven stappen ondernomen worden.

- Bepaal de afhankelijkheden tussen activiteiten
- Verdeel activiteiten door/onder teamleden en/of derden
- Ken mijlpalen toe
- Schat de bewerkings- en doorlooptijden van de afzonderlijke activiteiten
- Bereken de geschatte totale doorlooptijd van het gehele project (het 'kritieke pad')
- Stem de begin- en einddata van de uit te voeren taken af met de agenda's van de betrokken teamleden
- Vergelijk de planning met bestaande randvoorwaarden. Dat wil zeggen, vergelijk de planning die het resultaat is van de stappen 1 tot en met 6, met de deadline voor het project en andere randvoorwaarden die de opdrachtgever stelt. Indien verschillen bestaan tussen het 'aanbod' van het team en de verwachtingen van de opdrachtgever, wordt hierover onderhandeld totdat een passende en haalbare planning is 'gevonden' of, in het ergste geval, het project wordt afgeblazen.

Enige diepgang over stap twee, "*Verdeel activiteiten door/onder teamleden en/of derden*"; Het verdelen van activiteiten verloopt in een proces van creatief structureren op basis van vrijwilligheid en persoonlijke betrokkenheid. Daarnaast kunnen overwegingen als kennis, ervaring werktempo en beschikbaarheid een rol spelen in de verdeling van taken.

# Hoofdstuk 18, Persoonlijk leiderschap

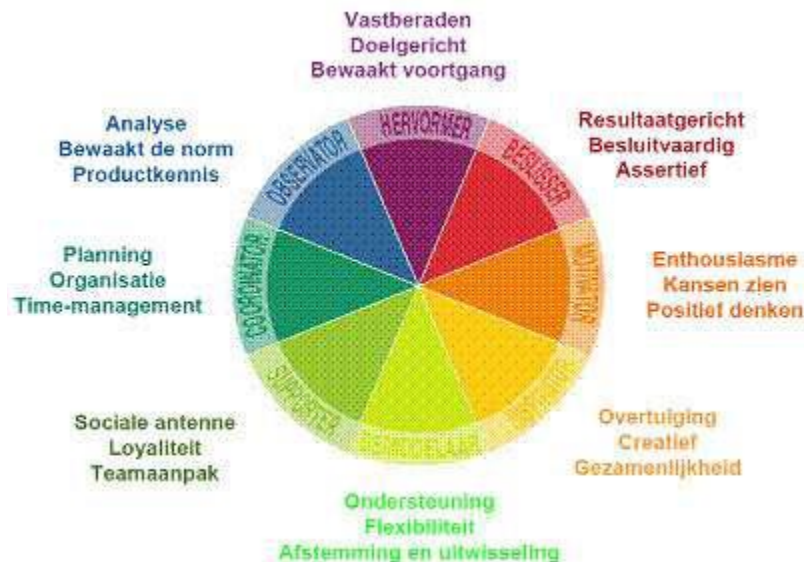
Ieder mens zal in zijn functioneren in meer of minder mate vier kleuren of 'energieën' laten zien. Hoewel iedereen alle vier kwadranten in meer of minder mate tot zijn beschikking heeft, zullen door persoonlijke voorkeuren bepaalde kleuren meer of minder te zien zijn. Het volgende figuur brengt de vier kleuren in beeld met een korte beschrijving van de kwaliteiten die bij elk van de energieën hoort.



De kwaliteiten van de vier kleuren staan in direct verband met bovenstaande psychologische voorkeuren, en wel als volgt:

- **Rood:** extravert denken
- **Geel:** extravert voelen
- **Groen:** introvert voelen
- **Blauw:** introvert denken

Door de vier functies (denken, voelen, gewaarworden en intuïtie) te verbinden met de bewustzijnsinstelling (introversie en extraversie) kon Jung uiteindelijk acht persoonlijkheidscombinaties of 'hoofdtypen' benoemen. Deze acht typen met hun kwaliteiten zijn weergegeven in de volgende figuur.





# Hoofdstuk 23, Weerstand, conflicten en tegenslagen

---

Weerstand, conflicten en tegenslagen komen in elk project wel voor. Het is een deel van het proces wat er gaande is in een project, het is ook een menselijk verschijnsel.

Iemand die hier goed tegen kan moet voldoen aan de volgende kenmerken:

1. Herkent weerstand, conflicten en tegenslagen wanneer ze zich voordoen
2. Beschouwt weerstand, conflicten en tegenslagen als een natuurlijk gegeven en beseft dat e signaal zijn van een belangrijke verandering
3. Ondersteunt een gesprekspartner in het direct onder woorden brengen van zijn probleem
4. Ziet de uitingvormen van weerstand, conflicten en tegenslagen niet als een aanval op zijn persoon of een uiting van twijfel aan zijn integriteit of deskundigheid
5. Zorgt voor veiligheid en vertrouwen
6. Respecteert de behoefte aan invloed en geloofwaardigheid
7. Kent het verschil tussen medeleven en medelijden
8. Schakelt tijdens een gesprek tussen de vier communicatie niveaus: inhoud, procedure, integratie en gevoel
9. Is zich bewust van zijn eigen kernkwaliteiten, valkuilen en allergieën.

## Weerstand

Weerstand kan velen oorzaken hebben:

1. angst voor verlies van controle
2. kwetsbaarheid, en angst om beschadigt te worden
3. Onzekerheid en machteloos
4. Behoefte aan bevestiging
5. Verschillen in waardesystemen

## Conflicten

Bij een conflict moet er worden rekening gehouden welke escalatie fase het conflict in bevindt. Als je een verkeerde fase zit zonder dat je het zelf door hebt kan het gene wat je gezegd hebt verkeerd bij de andere persoon vallen.

## Tegenslagen

Tegenslagen hebben een verwerkingsproces nodig, het kost tijd om dingen te verwerken. Het verwerkingsproces is verdeeld in fases die van tegenslag naar doorgaan lopen.

1. Schok en ontkenning
2. Woede en schuld
3. Onderhandelen
4. Depressie
5. Testen en mogelijkheden
6. Integratie en doorgaan

Het omgaan met weerstand, conflicten en tegenslagen gaat om de drie kernvragen:

- Geef ons de gemoedsrust om die dingen te aanvaarden die we niet kunnen veranderen.
- Leer ons de moed op te brengen, die dingen aan te pakken die we wel kunnen veranderen.
- Leer ons de wijsheid te vinden om het verschil tussen deze twee te kennen.