

Projectmatig werken vergt ragfijn rol- lenspel

R. Kor

Inleiding

De projectaanpak is één van methoden die managers ter beschikking staat om een unieke opgave te realiseren. Gebaseerd op de aard van de opdracht (probleem, vraagstuk, kans) dient er dus gekozen te worden voor een aanpak. Sommigen denken dat het benoemen van een opgave of een vraagstuk als 'project' geen verdere aanpassing van de wijze van (samen)werken en organiseren vergt. Niets is minder waar zoals hierna geïllustreerd wordt. Om unieke opgaven te realiseren middels een projectaanpak moeten mensen samenwerken. En aangezien ze samen in een nog niet eerder vertoonde context aan deze opgave werken, moeten ze 'unieke' afspraken maken over hun samenwerking en over de wijze waarop ze het resultaat en het daartoe benodigde werk willen aanpakken. Kernbegrippen van de aanpak zijn faseren, beheersen en beslissen. Door het werken aan een project en in een projectteam komen betrokkenen in een geheel andere verhouding te staan tot hun directe chef(s) en collega's. Dus zijn er afspraken nodig over hoe die verhouding er precies uitziet. In deze bijdrage wordt de opvatting nader uitgewerkt dat de in de praktijk veel voorkomende opvatting waarin een project als een meer of minder ingewikkeld planningsvraagstuk wordt beschouwd en dat dientengevolge geen onderwerp op hun agenda hoeft te zijn, onterecht is. Betrokkenen moeten niet alleen overwegen hoe ze een unieke opgave gerealiseerd willen hebben, ze moeten ook nadenken over de rol die van de opdrachtgever, de projectleider en de projectmedewerker, gevraagd wordt.

Het managen van unieke opgaven

In de dagelijkse stroom van werkzaamheden is het nauwelijks een vraag waar de initiëring en sturing voor opdrachten vandaan komt: het bestuur of management. Dat heeft ooit procedures en richtlijnen opgesteld die het medewerkers mogelijk maakt in zekere zelfstandigheid het werk uit te voeren. In standaardoverlegorganen (managementteam, afdelingsoverleg, commissies e.d.) wordt de voortgang van het werk besproken. In de organisatiestructuur is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor wat, wie welke onderwerpen aanstuurt e.d. Nog te vaak probeert men een project ook in de bestaande structuur en rapportagelijnen in te passen, met alle problemen van dien. Projecten worden immers gekenmerkt door tijdelijkheid, waardoor er niet of nauwelijks kan worden teruggegrepen op bestaande structuren, procedures, richtlijnen en standaard-overlegorganen.



Onderwerpen zoals het ontwikkelen van een voorlichtingscampanje, het ontwerpen en invoeren van nieuwe regelgeving, het schrijven van een stichtingsbrochure, het behalen van een ISO certificaat, het invoeren van een nieuw automatiseringssysteem of het introduceren van een patiënten-volg-systeem zijn door hun aard echter niet toe te wijzen aan één organisatorische eenheid (groep, afdeling, directoraat). Noch zijn deze uit te voeren met behulp van tevoren geregelde procedures. Deze - voor de betrokken organisatie belangrijke opgaven - bevatten veel nieuwe elementen waarbij er niet of nauwelijks op eerdere ervaringen kan worden terugvallen.

Om ze tot een goed einde te brengen is de inbreng noodzakelijk van mensen die normaal in andere werkprocessen participeren. Van hen wordt verwacht dat ze uit hun routines stappen en meewerken in een opgave of 'opdracht' die geen onderdeel uitmaakt van hun dagelijks werkpakket.

Over de kenmerken van de unieke opgave

Kenmerkend voor een unieke opgave is onder meer dat zij maar één keer zal worden uitgevoerd en daarna nooit meer, omdat men maar één keer een ISO-certificaat wil behalen, omdat men maar één keer een nieuwe huisvesting betreft of omdat men in de eerst komende jaren niet weer opnieuw gaat reorganiseren. Natuurlijk is 'uniek' een subjectief begrip. Wat voor de een uniek is, hoeft dat helemaal niet te zijn voor een ander. Hiermee wordt eigenlijk gezegd dat niets van zichzelf een project is: geen probleem, geen vraagstuk, geen uitdaging en geen opdracht is 'zomaar' een project. Of iets een project is hangt dus af hoe betrokkenen er naar kijken. Hiermee is duidelijk dat de beoordeling of iets een project is, afhangt van degenen die oordelen. Zo kan voor een directeur van een groot ziekenhuis het aanschaffen van een scanner van een miljoen gulden als een routine-aanpak te managen zijn. Voor diezelfde directeur kan het regelen van een eerste open dag die zijn organisatie uitvoert, wel zo complex zijn dat hij er een project van maakt. Dat het hierbij om een aanmerkelijk kleiner budget gaat, maakt niet uit.

Het uniek-zijn van een opgave is op zich nog niet voldoende reden om haar als een project aan te pakken. Men moet het ook nog willen: een medewerker, leidinggevende, bestuurder of wie dan ook binnen de organisatie moet er expliciet voor kiezen dat deze unieke, complexe opgave de moeite waard is om als project aan te pakken (in plaats van al improviserend of routinematig).

Helderheid omtrent het opdrachtgeverschap

Unieke opgaven vragen meestal om een aangepaste inrichting van de organisatie. Zo moet er onder meer een leidinggevende voor de uitvoering van één opdracht aangewezen worden (terwijl leidinggevenden meestal voor langere periode worden benoemd). Ook moet er aandacht worden besteed aan wie de 'baas' of opdrachtgever van het project is (terwijl voor het 'normale' werk de gezagsverhoudingen vastliggen).

Er zijn diverse redenen waarom de opdrachtgevende functie niet zonder meer belegd kan worden binnen de bestaande organisatie. Zo is de structuur veelal belemmerend voor werkzaamheden die door de muren, functies of lagen van de organisatie heen uitgevoerd moeten worden. Een andere tekortkoming van de permanente organisatie is de ontoereikendheid van diverse systemen. Veel systemen zijn afdelingsgericht i.p.v. door of over de afdelingen heen. De financiële rapportage voldoet bijvoorbeeld vaak niet omdat ze niet komt op het moment dat het nodig is. Samenvattend: het uitgangspunt van de 'normale organisatie' kan het ook prima aan, volstaat niet!

De opdrachtgever wil het hebben

Kiezen voor een project en voor een projectmatige benadering betekent dat het werk voor de opdrachtgever pas begint! Doelen en/of resultaten noch het daartoe benodigde werk zijn immers van tevoren precies bekend. Verder zijn er nog veel keuzen te maken (over het programma van eisen, over het ontwerp etc.) gedurende het verloop van het project. En omdat 'het' niet normaal, niet gebruikelijk is voor alle betrokken partijen, moeten middelen zoals geld, capaciteit, tijd en ruimte tot op zekere hoogte afgedwongen worden door iemand die daartoe bevoegd is: de opdrachtgever.

Voordat een project formeel van start gaat, moet worden aangegeven wie voor dit project de opdrachtgever is. Dit is een cruciale beslissing: er gaan meer projecten mis omdat ze een verkeerde of geen opdrachtgever hebben dan omdat ze een verkeerde projectleider hebben. Al is het alleen al omdat deze laatste makkelijker te vervangen is. Het is ook de opdrachtgever die de projectleider selecteert. Deze laatste zorgt voor de uitvoering van alle werkzaamheden die nodig zijn om het met de opdrachtgever overeengekomen projectresultaat te realiseren.

Van de opdrachtgever wordt verwacht dat hij gedurende de looptijd van het project betrokken blijft. Dit houdt in het geven van sturing door - tijdig - die beslissingen te nemen dan wel die keuzen te maken die nodig zijn voor de goede voortgang van het project. De opdrachtgever is dus méér dan een initiator of financier. Hij moet er voor zorgdragen dat het de projectleider (in zijn rol als opdrachtnemer) mogelijk wordt gemaakt het werk uit te (laten) voeren. Tevens moet hij op gezette tijden kiezen - of er voor zorgdragen dat gekozen wordt - voor stoppen, bijsturen of doorgaan.

Aansluiten bij het bestaande of een nieuw orgaan instellen?

Er moet dus aandacht worden besteed aan de toekenning van de opdrachtgevende functie. Veelal wordt de opdrachtgevende functie belegd bij organen - als het managementteam, het beleidsoverleg e.d. - die ook gebruikt worden voor het besturen van de permanente organisatie.

Reden hiervoor zijn onder meer: traditie ('alle opdrachten worden altijd door het directieteam gegeven'), gemak (we hebben toch een goed functionerend interdepartementaal-milieu-coördinatie-overleg, waarom dan daar van afwijken ...) en het aan willen sluiten c.q. niet ter discussie willen stellen van de bestaande verhoudingen ('het managementteam is hier voor alles het bevoegd gezag').

Voordelen voor deze invulling zijn onder meer eenvoud (er hoeft geen ongebruikelijke en ingewikkelde structuur ingericht te worden), gemak bij het stellen van prioriteiten ('we overzien de diverse werkprocessen immers toch al in ons wekelijks overleg'), gebruik van bestaande verhoudingen ('we zijn een goed ingewerkt team') en betrokkenheid (doordat meerdere managers actief hebben meege-stuurd in het totstandkomingsproces van de opgave zal een groter draagvlak voor het uiteindelijke resultaat ontstaan).

Er zijn ook situaties denkbaar waar de betrokkenen geen afstand willen doen van hun invloed en om die reden niet bereid zijn één opdrachtgever te benoemen. Draagvlak en het betrekken van de diverse achterbannen zijn voor hen het belangrijkste bij het toekennen van de opdrachtgevende functie.

Men moet zich echter afvragen of de voordelen van het gebruiken van bestaande overlegorganen opweegt tegen de nadelen. Zo zullen zelden in bestaande overlegorganen mensen participeren die geselecteerd zijn op hun bijdrage voor de specifieke opgave. Door de veelhoofdige aansturing kan er vertraging en onduidelijkheid ontstaan over wie nu actie onderneemt.

Dit laatste is te ondervangen door uit de collectiviteit één mens aan te wijzen die als 'contactpersoon' of 'woordvoerder' optreedt in de richting van de projectleider.

Het belang van één opdrachtgever

Wanneer men besluit om de opdrachtgevende functie niet toe te wijzen aan een bestaand orgaan, komt men voor de keuze te staan of de functie aan een groep of aan een individu toe wordt gewezen.

Voor alle duidelijkheid: daar waar mogelijk heeft het éénhoofdig opdrachtgeverschap de voorkeur. Eén van de redenen hiervoor is de noodzakelijke eenheid van sturing. De ervaring heeft geleerd dat er veelvuldig overleg nodig is tussen opdrachtgever en projectleider.

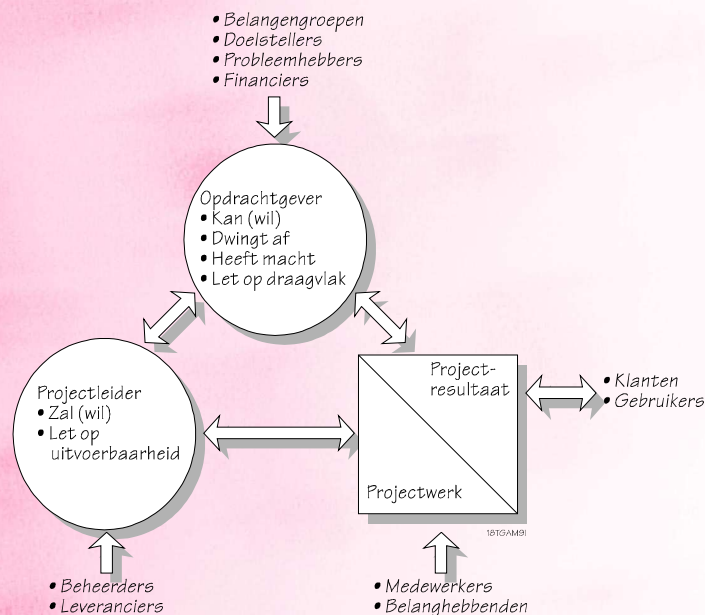
Overleg dat in veel situaties niet kan wachten op de eerstkomende vergadering van een stuurgroep, commissie of managementteam.

Hoe meer mensen menen 'het laatste woord' te mogen hebben, hoe groter de kans dat in afwachting van de beslissingen niets wordt gedaan en dat bovendien alsnog tegenstrijdige opdrachten worden verstrekt.

Degene die voor de opdrachtgevende functie in aanmerking komt, is de persoon die een probleem opgelost wil hebben of die een kans wil benutten. Het hoeft niet per definitie diegene te zijn die het geïnitieerd heeft! Het is degene die het projectresultaat uiteindelijk 'in handen' krijgt. Anders gezegd: het is degene die de lusten' (en 'lasten') ervaart van de uitkomsten; die dientengevolge de gevolgen van keuzen kan overzien en die wat gaat (laten) doen met de uitkomsten. De 'goede' opdrachtgever heeft zich emotioneel aan het project verbonden en wil acties - en risico's - nemen. Het gaat om een mens die er 'wakker van ligt'. Commissies en managementteams liggen niet zo snel 'wakker' wanneer hun project in zorgen verkeert. De kans is groot dat men denkt dat een collega-commissielid de noodzakelijke actie wel zal ondernemen

De opdrachtgever hoeft niet alles zelf te doen: hij hoeft het project niet rechtstreeks te sturen (dat is de taak van de projectleider met zijn team). Hij hoeft ook niet alles inhoudelijk te begrijpen en te kunnen beoordelen (daar kan hij experts voor inhuren). Wel moet hij zorgdragen voor de balans tussen zijn rol, die van de projectleider en de te behalen resultaten. (Zie figuur 1.)

De opdrachtgever is degene die in de organisatie de voorwaarden vervult die nodig zijn om de unieke opgave te laten slagen. Om zijn taak uit te kunnen voeren, moet hij een dusdanige positie in de organisatie bekleden dat hij middelen kan regelen en bevoegd is tot het doen van keuzen. Hierbij moet niet alleen aan formele bevoegdheden worden gedacht, maar ook aan zijn draagvlak in de organisatie.



Figuur1: De driehoek moet in balans zijn

Anders gezegd: men moet hem toestaan beslissingen te nemen. Daartoe moet de opdrachtgever voldoende 'postuur' hebben en geaccepteerd zijn door de partijen die bij het project betrokken worden.

In de praktijk komt het regelmatig voor dat degene die formeel bevoegd is om als opdrachtgever te functioneren, zoveel aan zijn hoofd heeft of zo ver weg staat van de opgave, dat het niet zinvol is hem acterend opdrachtgever te maken. In dergelijke situaties wordt nog wel eens gebruik gemaakt van de constructie van 'gedelegeerd opdrachtgever'.

Deze zal, binnen de taakstelling, voor de opgave als opdrachtgever functioneren. Belangrijk is dat vooraf duidelijkheid bestaat waarover de gedelegeerd opdrachtgever zonder last of ruggespraak mag beslissen en in welke situaties de projectleider rechtstreeks contact op kan nemen met de formele opdrachtgever.

Een cruciale beslissing van de opdrachtgever, voordat een project formeel van start gaat, is: wordt het projectmatig aangepakt of niet? En zo ja, hóe dan? Ook als het probleem of de doelstelling helder is, als duidelijk is wie de probleemhebber is en als duidelijk is wat er globaal klaar moet zijn als het klaar is, kan er nog steeds voor worden gekozen om de klus al improviserend aan te pakken of (bij een al vele malen eerder verrichte activiteit) gewoon via bestaande afspraken, procedures en systematieken.

Case

Ter illustratie van het ragfijne rollenspel dat in een projectorganisatie nodig is, volgt hieronder een beschrijving van een projectsituatie. Ook al gaat het hier om een specifiek soort project, de problematiek is veel voorkomend.

Kort geleden sprak ik met een projectmanager die sedert een half jaar leiding gaf aan een 'educatief' project. Het doel ervan was het vergroten van het bewustzijn bij schoolgaande jongeren tussen de 13 en 16 jaar voor de ernst van een ziekte die steeds meer jongeren in de ban krijgt. Het project was met veel enthousiasme bedacht en opgepakt door de drie medewerkers van de afdeling Communicatie en Educatie. Hun chef fungeerde min of meer als sponsor. Een vierde teamlid was afkomstig van de afdeling Externe Betrekkingen die 'wel wat tijd over had' voor deze klus.

Ook al was het doel duidelijk, het middel om dat doel te bereiken (of in projectmanagement jargon: het projectresultaat) was dat niet. De eerste weken ging veel tijd van het projectteam zitten in het inventariseren van mogelijke instrumenten om het doel te behalen. Voorstellen die de revue passeerden waren onder meer een groots opgezet Tv-programma, een competitie op 500 scholen voor de beste videorapportage en een reizende 'House Disco'.

Als projectresultaat werd gekozen voor een Tv-documentaire met bijbehorend lesmateriaal. Men kreeg een subsidie van het ministerie en zocht samenwerking met Tv-producenten voor de produktieaspecten van het project. Voor de visuele kant van het project werd de projectgroep uitgebreid met een teamlid van de eigen Audio Visuele Groep.

Op een gegeven moment trok de medewerker van de afdeling Externe Betrekkingen zich terug. Zijn chef vond dat dit type project bij zijn taakstelling paste en niet bij de Afdeling Communicatie en Educatie.

Het projectleiderschap, en de bijbehorende fondsen, zouden dan ook bij Externe Betrekkingen gelegd moeten worden. Tevens zouden de fondsen dan gebruikt kunnen worden voor het beter promoten van de gehele organisatie (wat nu niet goed dreigde te gebeuren). Tevens trok de medewerker van de Audio Visuele Groep zich terug, omdat een ander project 'grotere prioriteit' had. Eventueel was haar chef bereid om de supervisie over de TV documentaire op zich te nemen, want dat '... was hun dagelijkse werk'.

Op deze wijze waren de verantwoordelijkheden ook duidelijk, en lagen ze daar waar ze altijd al lagen. De rapportage zou dan ook weer kunnen verlopen langs de gangbare kanalen.

De projectleider vond nu dat haar chef maar eens zijn tanden moest laten zien, en er voor moest zorgen dat de afhakers weer gingen mee doen. Tevens wilde ze dat het gezeur over de fondsen op hield. Het geld was toegewezen aan het projectteam, en niet aan anderen in de organisatie.

Haar wensen zijn heel voorstelbaar, maar de centrale vraag hier is eigenlijk: kan de chef dit project als opdrachtgever wel waar maken? Om van een goed idee tot een levensvatbaar project te komen, is er meer nodig als enthousiasme en een sponsorende chef, helemaal in een organisatie als deze met licht bureaucratische trekken. Daarbij viel het project niet binnen één afdeling, maar waren er mensen uit diverse afdelingen bij betrokken. De chef van de afdeling Communicatie en Educatie kan dan niet als de opdrachtgever fungeren, hij heeft immers niks te zeggen over de andere bijdragende partijen.

Daarbij komt dat het een project betreft met grote zichtbaarheid naar buiten, dus ieder wil zich er - formeel of informeel - wel mee bemoeien. Om al die mensen op gepaste afstand te houden en op een juiste wijze te betrekken bij het project, is een opdrachtgever nodig die op een hoger niveau opereert als de chef in dit voorbeeld doet.

Goed projectleiderschap kan een slecht gepositioneerde opdrachtgever niet goed maken. Daarbij lijkt er onvoldoende aandacht besteed te zijn aan de inrichting van de overlegstructuur rondom het project: wie wanneer over wat mag mee praten.

Dit project moet dan ook opnieuw gestart worden, met daarin vooral veel aandacht voor de projectorganisatie. De huidige opdrachtgever moet zich opnieuw bezinnen op het projectresultaat, want ook die was aan het verwateren.

Projectleider en projectteam zorgen dat het er komt

Voor elke unieke opgave moet er iemand zijn die bereid is om de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor de totstandkoming van de gewenste en afgesproken uitkomsten. Deze opdrachtnemer of zoals hij meestal genoemd wordt projectleider, moet in staat zijn om de bevoegdheden die hem toekomen uit te oefenen. Het gaat hier om de bevoegdheden die de projectleider in staat stellen om alle inhoudelijke activiteiten te (laten) plannen en overeenkomstig het opgestelde plan uit te laten voeren. Belangrijk is echter dat de projectleider het leuk vindt om sturing aan een team te geven, om mensen te coachen en om macht uit te oefenen. De opdrachtnemer heeft het niet gemakkelijk. Hij moet manoeuvreren tussen materiedeskundigheid en managen, tussen methodisch en menselijk.

De projectleider zal het waarmaken

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectleider zijn sterk afhankelijk van de rol die de organisatie hem toebeëld. Zo kan worden gekozen voor een vorm waarbij hij niet de beschikking heeft over de middelen en geen of weinig macht heeft over de uitvoerenden die bij het project zijn betrokken. Eigenlijk is er dan sprake van een 'chasseur' of 'voorzitter'. Als de projectleider de operationele beschikking heeft over de uitvoerenden die aan hem zijn toegewezen, een eigen budget heeft en werkt met eigen kwaliteits- en informatiesystemen, is er vaak sprake van een 'manager'.

Welke titel de projectleider ook heeft, het hoort altijd tot zijn taak om inhoudelijke activiteiten te initiëren. Om te voorkomen dat er bij een unieke opgave langs elkaar - en langs de opdrachtgever - heen wordt gewerkt, moet hij ook zorgen voor de coördinatie tussen de diverse betrokkenen.

Om planning en bewaking van de unieke opgave mogelijk te maken, moet de projectleider er in ieder geval voor zorgen dat er plannen (met marges) komen. Soms stelt hij deze zelf op, in andere gevallen formuleert het lijnmanagement deze plannen. In dat geval moet hij ervoor zorgen dat het duidelijk is wie op welke wijze de voortgang van de plannen bewaakt. Als alles duidelijk is, blijft er nog één taak over, namelijk deze plannen bewaken (of ervoor zorgen dat anderen dat doen)! De projectleider stelt bij een klein project bijvoorbeeld zijn eigen tijdsplanningen en budgetten op. Bij een groot project heeft hij daarvoor assistenten.

Wat moet de projectleider wel en wat moet hij niet tot zijn taken rekenen? In ieder geval bepaalt de projectleider niet de gewenste uitkomsten, noch het waarom van de unieke opgave. Dat is immers de taak van de opdrachtgever. Wel zorgt hij voor de omschrijving van het beoogde projectresultaat. Hetzelfde kan gezegd worden over het opstellen van een plan van aanpak. Van de projectleider mag evenmin worden verwacht dat hij ontwerpproblemen oplost. Het is zijn eerste verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de afgesproken uitkomsten tot stand komen, en niet om het werk uit te voeren (dat doen de leden van het opdrachtteam). Wel moet hij voldoende kennis hebben om te weten waar (en door wie) problemen zijn op te lossen. De projectleider heeft niet alleen tot taak om aandacht te besteden aan de interne verhoudingen in zijn unieke opgave. Net zo belangrijk is het om de omgeving te beïnvloeden en om op omgevingsveranderingen (de relevante externe factoren) te anticiperen. Hij moet die externe ontwikkelingen in de gaten houden - en hanteren - die het verloop van het project kunnen veranderen. Een projectleider kan immers zijn zaken intern nog zo netjes hebben geregeld, als er in de omgeving dramatische veranderingen optreden zonder dat er tijdig en adequaat op is geanticipeerd, helpt een goede interne organisatie weinig.

Het is voor de competente vakman die op grond van zijn bewezen vakmanschap wordt gepromoveerd tot projectleider moeilijk voorstelbaar dat wat gisteren zijn kracht was - zijn inhoudelijke kennis - nu zijn zwakte dreigt te worden. Want in het project staat zijn inhoudelijke kennis niet centraal, maar zijn vaardigheid anderen (teamleden, chefs, belanghebbenden en anderen in zijn omgeving) te beïnvloeden. Hiervoor is het nodig dat hij macht wil en kan gebruiken en dat hij kan communiceren.

Als het gaat om mooie of minder mooie oplossingen, om smaakverschillen, om wat inhoudelijk een betere aanpak is enzovoort, behoort niet zijn mening doorslaggevend te zijn maar die van de medewerker en diens functionele chef - en uiteindelijk is het natuurlijk de mening van de opdrachtgever die telt en geldt.

Een projectleider moet verder in staat zijn om vooraf aan medewerkers en aan de opdrachtgever uit te leggen hoe hij de unieke opgave aan gaat (laten) pakken. Als de betrokkenen zich bewust zijn van de gehanteerde aanpak, wordt het inzichtelijk voor ze wat er op welk moment moet worden gedaan en wanneer welke vragen kunnen worden beantwoord.

De opdrachtmedewerker maakt het

Pas als opdrachtmedewerkers, of anders gezegd de projectteamleden, zich medeverantwoordelijk kunnen en willen voelen voor het bereiken van het éne projectresultaat en voor elkaars inbreng, kan er worden gesproken van een team. Het resultaat van de inspanning van individuen kan dan meer zijn dan de som der delen.

De projectleider vervult alleen daar waar nodig een sturende rol, opdrachtmedewerkers krijgen en nemen voldoende ruimte om met elkaar te overleggen en er wordt per situatie bepaald hoe besluiten worden genomen. Soms is het de specialist die besluit, soms wordt besloten bij meerderheid van stemmen en soms besluit de opdrachtnemer zelf.

Hoe het team ook is ingericht, een teamlid heeft altijd tot taak om zijn deskundigheid in te brengen, om werkzaamheden te verrichten binnen van tevoren overeengekomen plannen en om te rapporteren (gevraagd en ongevraagd) aan de (deel)teamleider.

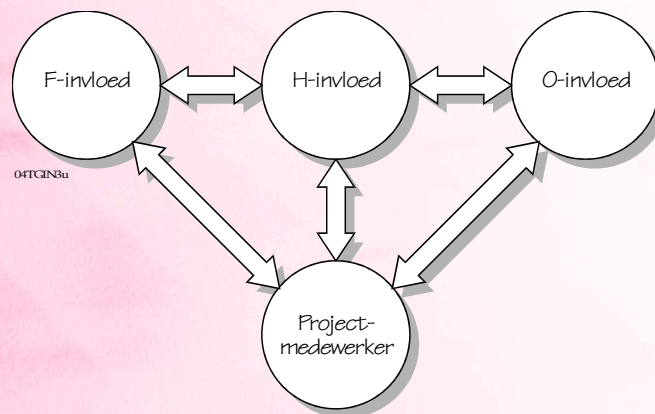
Goed functionerende projectmedewerkers zullen het op prijs stellen als zij, passend bij hun niveau van competentie, zo veel mogelijk taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedelegeerd krijgen. Daarbij moeten zij wel leren leven met de 'medewerkersparadox': ze moeten zichzelf in principe als gelijke beschouwen van de projectleider maar tegelijkertijd moeten ze het verschil met hem qua operationele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden erkennen.

Verder moeten opdrachtmedewerkers in staat zijn om te communiceren en om verantwoordelijkheid en macht te delen met anderen. Belangrijk is de bereidheid om anderen te helpen en om zelf geholpen te willen worden.

Om een unieke opgave tot een goed einde te brengen, wordt ook van opdrachtmedewerkers verwacht dat ze in staat zijn om zonder al te formele structuren en machtsverhoudingen te werken.

Een projectteamlid moet veelal laveren tussen enerzijds de wensen van de projectleider en anderzijds die van zijn dagelijkse leiding. Er zullen immers maar weinig opdrachtmedewerkers te vinden zijn die niet een deel van hun tijd werken in een permanente organisatie - de organisatie (afdeling, groep, paviljoen, departement) waar zij hun thuisbasis hebben. (Zie figuur 2). Daar bepaalt hun (operationele) chef wat ze moeten doen. Hun (functionele) chef geeft aan hoe ze hun werk moeten doen (met welke middelen en methoden). In de permanente organisatie zal de functionele baas ook zijn belast met de deskundigheidsbevordering en zal hij als (hiërarchie) chef verantwoordelijk zijn voor de bewaking van het persoonlijk welzijn van de medewerker: vakantie, beloning en de coördinatie van de beoordeling.

Mensen die aan een unieke opgave werken, zullen vooral ook moeten kunnen functioneren als deze drie 'bazen' niet in één persoon zijn verenigd. Zo kan iemand operationeel voor de ene unieke opgave verantwoording af moeten leggen aan projectleider A, voor een andere aan projectleider B, waarbij hij voor beide opgaven hiërarchiek blijft rapporteren aan zijn eigen afdelingschef maar voor project A functioneel ondersteuning vindt bij een externe adviseur en bij project B functioneel wordt ondersteund door een collega uit een andere afdeling. In figuur 2 zijn de drie bazen ten opzichte van een opdrachtmedewerker schematisch weergegeven.



Figuur 2: De drie bazen

Samenvatting

Een projectmatige wijze van werken bespaart betrokkenen veel ongemak. Maar dat wil niet zeggen dat het vanzelf gaat. Omdat een project altijd om een tijdelijke bundeling van menskracht vraagt, is het een bewerkelijke manier van doen. Per project moeten er afspraken worden gemaakt met de capaciteitsleveranciers over de taak-, verantwoordelijkheid en bevoegdheidsverdeling en de wijze van rapporteren aan de permanente organisatie. Er moet worden vermeden dat een verdeling (van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de permanente organisatie en de organisatie voor de unieke opgave) die één keer met succes is toegepast, als standaard voor alle projecten gaat gelden. Organisaties die unieke opgaven professioneel aan willen kunnen pakken, moeten over de vaardigheid beschikken om per project telkens weer eenduidige en voor de betrokkenen hanteerbare afspraken over deze verdeling te maken. Managers die als opdrachtgever van een project fungeren dienen te onderkennen dat zij een belangrijke rol vervullen gedurende de gehele looptijd van het project, en niet zoals zo vaak wordt gedacht alleen bij de start en bij de afsluiting van het project. De projectleider dient te onderkennen dat hij werkt ten behoeve van de opdrachtgever. Uiteindelijk is het de opdrachtgever die wat laat of gaat doen met het projectresultaat.

De projectleider dient daarbij in een soort contractrelatie met de opdrachtgever te staan om zo voortdurend overleg en het te vaak vragen van toestemming vermeden kan worden. De projectmedewerkers dienen in te zien dat ze niet als belangenbehartiger van hun eigen professe of afdeling in het project participeren, maar als inbrenger van kennis. Voor alle betrokkenen geldt dat ze zich erbij betrokken moeten voelen, want zonder echte betrokkenheid komt de extra inspanning die voor een project nu eenmaal nodig is, niet tot stand. Projecten vereisen eigenlijk van alle betrokkenen een ragfijn rollenspel.

Rudy Kor is verbonden aan Twynstra Gudde Management Consultants te Amersfoort. Na zijn afstuderen in 1975 heeft hij onder meer gewerkt bij een gezondheidszorginstelling en bij Philips. Hij heeft zich gespecialiseerd in vraagstukken betreffende het structureren van organisaties. Een groot aantal van zijn opdrachten betreffen het doorlichten en begeleiden van projecten.

*Hij is (co)auteur van *Werken aan projecten* (Kluwer, 1998), *Management en motiveren* (Kluwer 1992) en *Ondernemen binnen de Onderneming* (Kluwer 1996).*

*Deze bijdrage is gebaseerd op het boek dat hij met G. Wijnen schreef: *Het managen van unieke opgaven - samenwerken aan projecten en programma's* (Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1996)*