

PROJECTMATIG WERKEN IN EN MET GROEPEN

OVERZICHT INHOUD:

INLEIDING

PARAGRAAF 1: DE FILOSOFIE VAN PROJECTMATIG WERKEN

- 1.1 Routinematig, improviserend en projectmatig werken
- 1.2 Kenmerken van projectmatig werken
- 1.3 De drie sleutelbegrippen van projectmatig werken
- 1.4 De drie basisregels van projectmatig werken
- 1.5 Voor- en nadelen van projectmatig werken

PARAGRAAF 2: PROJECTMATIG GROEPSWERK

- 2.1 Het groepsontwikkelingsmodel van Tuckman
- 2.2 Situationeel projecten (bege)leiden
- 2.3 Het belang van een flexibel model

PARAGRAAF 3: EEN PROJECT OPSTARTEN

- 3.1 De projectopdracht
- 3.2 De projectleider
- 3.3 De projectgroep

PARAGRAAF 4: PROJECTMATIG WERKEN ALS TECHNIEK

- 4.1 De verschillende projectfasen
- 4.2 De beslisdocumenten
- 4.3 Het beheren van projecten

LITERATUURLIJST

AUTEURS :

Wim MEULEMANS

Wim Meulemans is actief als trainer-consultant voor de firma ATOOM bvba (Bertem - België) op het vlak van organisatieontwikkeling en (personeels)management. Hij doceert als gastprofessor aan de Katholieke Hogeschool van Leuven (afdeling Sociale Hogeschool).

Hij is afgestudeerd als maatschappelijk assistent (optie personeelswerk) aan de Sociale Hogeschool van Heverlee - Leuven.

Prof. Dr. Luc DEKEYSER

Professor Luc Dekeyser doctoreerde als sociaal pedagoog en is zaakvoerder van de firma ATOOM bvba. Hij doceert aan de Katholieke Universiteit van Leuven en de Katholieke Hogeschool van Leuven (departement Sociale Hogeschool, Heverlee).

Luc Dekeyser en Wim Meulemans zijn beiden gespecialiseerd in het begeleiden van (organisatieveranderings)projecten in de openbare, privé- en sociale sector.

INLEIDING

Men kan zaken op verschillende manieren aanpakken. Neem nu b.v. op vakantie gaan.

Sommige mensen gaan elk jaar terug naar dezelfde plaats, in hetzelfde hotel, met dezelfde gezellige bezoekers. Ze zijn het daar gewoon. Op vakantie gaan is voor deze mensen routine: ze weten exact wat hen te wachten staat en hoe hun vakantie er zal uitzien.

Anderen weten van tevoren helemaal niet waar ze naar toe zullen gaan. Ze stappen bij wijze van spreken in hun wagen of op de trein en zien wel waar ze uitkomen. Op vakantie gaan is voor zulke mensen vooral een kwestie van improviseren.

Nog andere mensen plannen ruim van tevoren hun vakantie. Ze hebben een duidelijk doel voor ogen: een nieuw land of een nieuwe stad ontdekken. Hiertoe bereiden ze zich intensief voor: ze kopen plattegronden en een gids, ze denken na over wat ze willen en nemen vervolgens een beslissing. Dan begint het organiseren, reserveren, enz. Zij doen allerlei voorbereidend werk voor ze uiteindelijk op weg gaan, zodat ze voor geen vervelende verrassingen komen te staan. En dat lijkt veel op projectmatig werken: plannen, beslissen en organiseren. Eerst denken, dan doen.

In deze bijdrage willen we de filosofie en de techniek van projectmatig werken toepassen op taakgerichte groepen. Zoals de meeste auteurs aangeven heeft elke taakgerichte groep ook een sociaal-emotionele component die niet uit het oog mag verloren worden. Wij willen de tweedeling tussen taakgerichte groepen en groepsgerichte groepen uitbreiden met 'projectgerichte' groepen. De projectmatige invalshoek situeren wij tussen een procesmatige en productmatige aanpak van en in groepen. Bij de procesmatige aanpak ligt de klemtoon op het groepsgerichte, op de relatiecomponent, bij de productmatige aanpak op het taakgerichte, de taakcomponent. Projectmatig groepswork maakt op een evenwaardige wijze gebruik van beide componenten (relatie en taak) en kan op heel wat terreinen worden toegepast. Elke (taakgerichte) groep die als opdracht heeft als groep een niet-routinematige taak te volbrengen tegen een tijdsstip dat verder af ligt dan het einde van één vergadering, kan gebruik maken van deze techniek en werkstijl. We denken bijvoorbeeld aan kwaliteitskringen, projectgroepen, studentengroepen in projectonderwijs, stuurgroepen en werkgroepen met alle mogelijke taakgerichte opdrachten. De filosofie en de techniek van projectmatig werken kunnen in een zeer breed veld van taakgerichte groepswork worden toegepast als de opdracht maar voldoende tijd krijgt toegewezen.

We behandelen in dit artikel achtereenvolgens de filosofie van het projectmatig werken (paragraaf 1), de relatie tussen projectmatig werken en het begeleiden van groepen (paragraaf 2), het opstarten van een project (paragraaf 3) en het projectmatig werken als techniek (paragraaf 4).

Voor de paragrafen één, drie en vier zijn we vooral te rade gegaan bij Koolma en Van De Schoot (1983), Verbeke (1988), Wijnen, Renes en Storm (1996) en Heinsius (1994). We volgden voornamelijk het werk van Heinsius omdat deze auteur het model met zes fasen heeft herleid tot vijf fasen. Deze indeling komt ons voor de praktijk van projectmatig groepswork het duidelijkst voor.

PARAGRAAF 1: DE FILOSOFIE VAN PROJECTMATIG WERKEN

1.1 Routinematig, improviserend en projectmatig werken

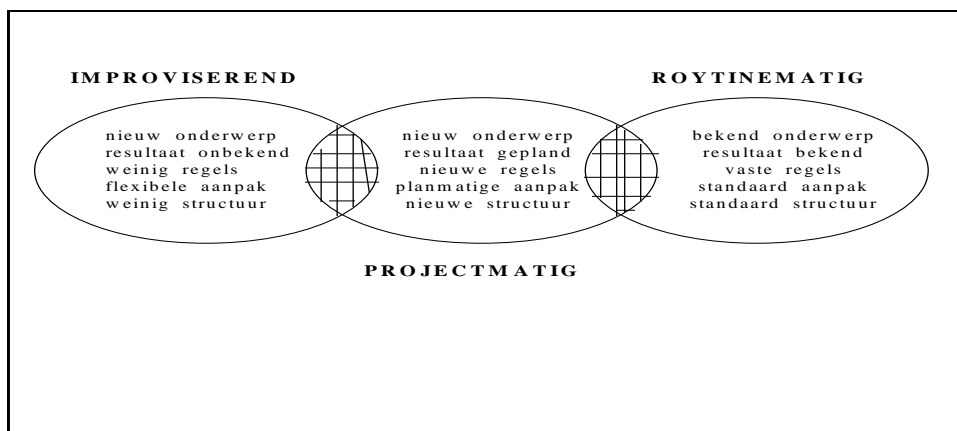
Veel werk binnen een taakgerichte groep is *routine*: het afhandelen van de post, het beantwoorden van brieven, de wekelijkse overlegvergaderingen,... Voor zulke activiteiten bestaan standaardprocedures. Routinematig werken is logisch als het gaat om activiteiten die regelmatig terugkeren. Door het telkens op dezelfde manier te doen, werk je efficiënt en ben je er zeker van dat het werk goed gebeurt.

Als het om geheel nieuwe activiteiten gaat, onbekende taken die nog nooit eerder zijn uitgevoerd, onder onbekende omstandigheden, en waarvan het resultaat niet op voorhand bekend is, moet er *geïmproviseerd* worden. Je bent dan minder of niet aan regels gebonden, je kan creatief werken en flexibel inspelen op de veranderingen die zich voordoen. Maar *improvisatie* kan ook problemen opleveren. Als een aantal mensen tegelijk gaan improviseren, krijg je chaos. Al improviserend kan je erachter komen dat je wat vergeten bent, of dat je op het verkeerde spoor zit, waardoor je opnieuw moet beginnen, en dat kost uiteraard tijd en geld.

Projectmatig werken zit tussen improvisatie en routine in. Er is meer ruimte voor improvisatie en creativiteit dan bij routinematig werken, maar het is meer op een herkenbaar resultaat gericht en effectiever dan improviseren. In het begin is creativiteit en improvisatie nodig om na te denken over het resultaat en over de aanpak. Aangeland bij de uitvoering is het meeste al vastgelegd en wordt er niet veel meer geïmproviseerd. En aan het eind van het project is er zoveel geleerd van deze aanpak en is er zoveel vastgelegd, dat eenzelfde of gelijkaardig onderwerp de volgende keer al bijna routine is.

Projectmatig werken betekent eigenlijk het plannen van improvisatie en die zodanig vastleggen dat het resultaat routine kan worden.

Figuur 1: projectmatig, routinematig en improviserend werken.



1.2 Kenmerken van projectmatig werken

Bij projectmatig werken gaat het om het bereiken van een tevoren vastgesteld resultaat. Daartoe ga je planmatig te werk. Een project is in tijd begrensd; het heeft een duidelijk begin en een duidelijk einde. Bovendien is er een opdrachtgever en een projectleider, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opdracht. De projectleider geeft leiding aan de projectgroep, de mensen die het project uitvoeren.

Resultaat :

Projectmatig werken betekent naar een resultaat toe werken. Voordat je begint, denk je als opdrachtgever na over wat je wil bereiken. De projectleider kan hierbij adviserend en ondersteunend optreden.

Plannen :

Wanneer het doel van het project duidelijk is, kunnen de projectleider en de projectgroep gaan plannen. Wat is er allemaal nodig om dit resultaat te bereiken? Er moeten mensen benaderd worden die willen meewerken, er is geld nodig om het project te bekostigen, enz. Al de noodzakelijke activiteiten moeten gepland worden binnen de beschikbare tijd.

Plannen bestaat dus aan de ene kant uit het bekijken van alle noodzakelijke activiteiten die je moet uitvoeren om het vooropgestelde resultaat te bereiken, en aan de andere kant het inschatten van de tijd die nodig is om die activiteiten uit te voeren.

Tijdsduur :

Projecten hebben altijd een bepaalde duur. De opdrachtgever legt van tevoren een begin- en einddatum vast. Eén van de redenen om voor projectmatig werken te kiezen is dat het resultaat binnen een bepaalde termijn moet aanwezig zijn. Tijd is kostbaar, en dan kun je niet blijven improviseren.

Opdrachtgever en projectleider:

Kenmerkend voor projecten is dat er enerzijds een opdrachtgever is, en anderzijds iemand (of een groep) die de opdracht uitvoert.

De opdrachtgever kan zowel van binnen als van buiten de organisatie komen en beslist na elke fase over de voortgang van het project.

Projectmatig werken is een vorm van delegeren van taken. De activiteiten worden gedelegeerd aan de projectgroep, die onder leiding staat van een projectleider. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.

1.3 De drie sleutelbegrippen van projectmatig werken

Een systematische aanpak van projectmanagement omvat drie sleutelbegrippen:

- 1) **Faseren:** het in logische stappen verdelen van alle projectactiviteiten die noodzakelijk zijn om het gewenste projectresultaat te bereiken, met andere woorden het aanbrengen van ordening in de chaos van alles wat de projectgroep moet doen om tot het gewenste resultaat te komen. Het werk wordt verdeeld over verschillende fasen die elk eigen kenmerken hebben. De projectgroep werkt zo fase na fase af. Door te faseren weet de pro-

jectgroep altijd wat er te doen staat en wat nog komt. Men kan zich concentreren op de activiteiten die op dat moment belangrijk zijn, zonder zijn hoofd te breken over latere fasen.

Elk project bestaat uit vijf fasen:

- * het vastleggen van het resultaat (hoe moet dat eruit zien);
- * het bedenken van een plan van aanpak (wat moet er gebeuren in welke fase, hoeveel tijd en geld kost elke activiteit, hoeveel tijd en geld is nodig voor het hele project);
- * het voorbereiden van de uitvoering (wat is daar allemaal voor nodig) en het draaiboek;
- * de uitvoering (daar komt het resultaat uit te voorschijn);
- * de nazorg en evaluatie (is het afgesproken resultaat bereikt, wat is er geleerd van deze aanpak en hoe zorgen we er voor dat dit resultaat behouden blijft).

- 2) **Beslissen:** vanaf de start van het project tot aan het einde ervan moeten bepaalde gespecificeerde beslissingen op de juiste plaats in het projecttraject plaats vinden. Na elke fase wordt beslist over de voortgang van het project. De opdrachtgever neemt de beslissing, op basis van uitgebreide schriftelijke informatie die hij van de projectleider krijgt over de uitkomst van de afgewerkte fase.

In dat document staan o.a. de activiteiten beschreven zoals ze gepland waren voor deze fase, hoe ze uitgevoerd zijn, hoeveel geld en tijd er in vergelijking met de plannen mee gemoeid was. Voor de volgende fase staat op een rijtje wat gaat gebeuren en hoeveel tijd en geld daarvoor gepland is. Op basis van deze informatie beslist de opdrachtgever dus of het project zo verder kan of niet. Dit beslissen heeft dan ook een brugfunctie ten opzichte van faseren en beheersen.

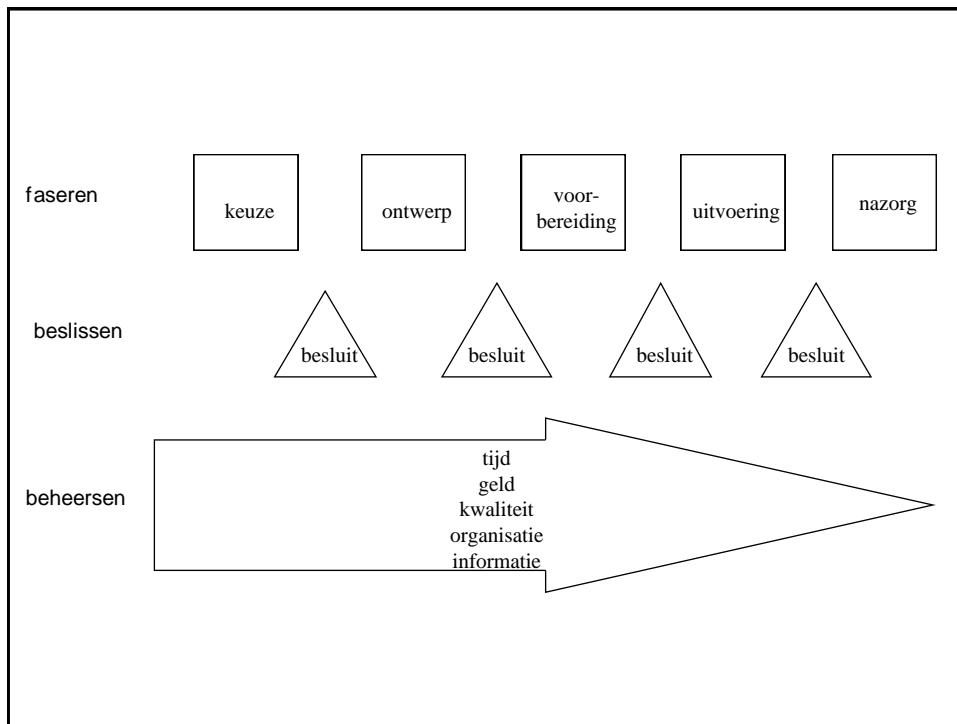
- 3) **Beheersen:** dit zijn alle sturende en regelende activiteiten die erop gericht zijn de activiteiten in de fasen planmatig te doen verlopen. Binnen een beperkte tijd, en met een beperkte hoeveelheid geld en een beperkt aantal mensen moet bij een project een resultaat op tafel komen. Daarom worden van tevoren afspraken gemaakt over de hoeveelheid tijd, geld en mensen die ingezet wordt. Maar ook over de kwaliteit van het resultaat worden afspraken gemaakt.

Beheersen is bij een project zowat de belangrijkste taak van de projectleider. Om een project te kunnen beheersen worden afspraken gemaakt over wie welke informatie geeft aan wie, over de organisatie van het project (wie leidt het project, wie werkt mee, welke middelen zijn beschikbaar en hoe verhoudt zich dat tot de rest van de organisatie). Beheersen van een project betekent zich bezighouden met tijd, geld, informatie, kwaliteit en organisatie.

Een schematisch overzicht van de drie basisbegrippen van projectmatig werken krijg je in figuur 2.

Er zijn vijf projectfasen (keuze-, ontwerp-, voorbereidings-, uitvoerings- en nazorgfase). Na elke fase valt een beslissing over de voortgang van het project. De verschillende aspecten van beheersen zijn gedurende het hele project van belang.

Figuur 2: fasen - beslissen - beheersen



1.4 De drie basisregels van projectmatig werken

In alle fasen van het projectmatig werken wordt volgens drie basisregels gewerkt. Deze komen gedurende de ganse duur van het project van pas en bepalen de manier van werken.

Regel 1: EERST DENKEN, DAN DOEN

Mensen zijn vaak geneigd om bij een nieuw idee meteen aan de uitvoering te beginnen. Al werkend blijkt dan al snel dat het toch allemaal niet zo gemakkelijk is als het lijkt, en er moeten telkens weer nieuwe oplossingen verzonnen en keuzen gemaakt worden. Dat is dus de improviserende aanpak.

Als je eerst uitgebreid gaat nadenken over wat er allemaal nodig is om het geplande resultaat te bereiken, heb je meer kans dat je een aantal moeilijkheden vermijdt en dat het resultaat er beter uitziet.

Bij projectmatig werken gaat het erom de tijd te nemen om na te denken. De regel “eerst denken, dan doen” geldt voor elke fase van een project. De regel werkt op twee manieren in een project:

- * in de eerste drie fasen van de vijf overheerst het denken over wat je wil bereiken en hoe je dat aanpakt. Pas daarna begin je met het werkelijk tot stand brengen van het resultaat;
- * voor elke fase zelf bedenk je ook eerst wat je gaat doen en hoe, voordat je het gaat doen. Je zet alle activiteiten die bij een bepaalde fase horen op een rijtje, voor je ze gaat uitvoeren.

Hoe ga je nu te werk bij dat nadenken? Daarover gaan de twee volgende regels.

Regel 2: VAN VOREN NAAR ACHTEREN DENKEN EN TERUG

Als je nadenkt over het resultaat van een project, kun je dat van voren naar achteren doen en van achteren naar voren. Bij het eerste vertrek je vanuit de huidige situatie en bedenk je wat er allemaal moet gebeuren om bij het resultaat te komen. Van achteren naar voren betekent dat je begint bij het resultaat en dan terugdenkt wat er allemaal zou moeten gebeuren om zo-
ver te komen. Beide manieren van denken worden afwisselend gebruikt in elke fase van het project.

Telkens je per fase van voren naar achteren en weer terug gaat denken, kom je weer op andere dingen die in de planning opgenomen moeten worden. Door op deze manier te werk te gaan, bedenk je een vrijwel volledige lijst van alle benodigde activiteiten voor het resultaat.

Regel 3: VAN GROF NAAR FIJN

Van grof naar fijn werken betekent dat je eerst begint met een algemeen, grof idee en dat steeds verder uitwerkt en verfijnt. Dat geldt zowel voor het hele project als voor elke afzonderlijke projectfase.

Je begint met een grof idee over het resultaat dat je wilt bereiken, en dat wordt tijdens het project steeds gedetailleerder. Datzelfde doe je met de activiteiten die nodig zijn om dat resultaat te bereiken. In het begin maak je een grove lijst van de benodigde activiteiten om bij het resultaat te komen, en die verdeel je over de verschillende fasen. Voor je aan een fase begint, werk je de grove lijst uit tot een meer gedetailleerde opsomming van activiteiten voor die fase. De fasen daarna werk je nog niet uit. Zo voorkom je dat je al van in het begin in details verzuipt, waardoor het geheel onoverzichtelijk wordt en onnodig beperkt wordt. Je bedenkt de details op het moment dat je ze nodig hebt, niet eerder, maar ook niet later! Zo werk je in elke fase van grof naar fijn.

1.5 Voor- en nadelen van projectmatig werken

Projectmatig werken kan veel *voordelen* hebben:

- * organisaties hebben zelden mensen te veel, eerder te weinig. Met projectmatig werken kan de werkkraft zo effectief mogelijk ingezet worden. De beschikbare kennis en vaardigheden van mensen in verschillende delen van de organisatie worden samengebracht;
- * omdat het resultaat van tevoren is vastgesteld, weten mensen van meet af aan waarvoor en waaraan ze werken. Dat werkt motiverend. Ook voor de opdrachtgever is dat belangrijk, omdat hij precies weet wat hij kan verwachten;
- * omdat van tevoren vastgesteld is hoeveel tijd besteed gaat worden aan het project, weet iedereen die eraan meewerkt precies hoeveel tijd hij moet investeren en wanneer het project klaar is. De opdrachtgever heeft ook de zekerheid dat hij op het afgesproken tijdstip over het projectresultaat kan beschikken;
- * reeds in een vroeg stadium van het project worden de kwaliteitseisen vastgelegd. Op die manier wordt onzekerheid over de kwaliteit van het project weggenomen, ook voor de opdrachtgever;
- * door te faseren ben je in staat op tijd (na elke fase) in te grijpen en bij te sturen als dat nodig blijkt;

- * elk project krijgt van tevoren een vastgesteld budget. De projectleider kan daarmee naar eigen inzicht werken binnen de afspraken met de opdrachtgever. De opdrachtgever weet dat hij het gewenste resultaat voor dat bedrag krijgt. Budgetoverschrijdingen kunnen niet onopgemerkt voorbijgaan.

Projectmatig werken heeft weinig *nadelen*, zolang je het toepast voor werk dat zich ertoe leent. Voor overzichtelijke taken, waar je al een zekere ervaring mee hebt, is routinematig werken aangewezen. Ook voor werk dat geheel nieuw is, en waarbij het resultaat niet van tevoren omschreven kan worden, is projectmatig werken niet geschikt. Dat valt immers moeilijk te plannen en te beheersen.

Belangrijk is dat bij projectmatig werken telkens keuzen gemaakt worden. Een keuze maken betekent dat je andere mogelijkheden laat liggen. En wanneer éénmaal besloten is naar welk resultaat toegewerkt zal worden, kan dat niet zomaar veranderen. Je kan dus minder of niet meer spontaan ingaan op zaken die je weg kruisen. Sommige mensen zullen dit een nadeel vinden.

PARAGRAAF 2: PROJECTMATIG GROEPSWERK

De filosofie van projectmatig werken kan toegepast worden door individuen (b.v. afwerken van een verhandeling of artikel), door groepen (b.v. uitwerken van een onderzoeksopdracht met 8 personen) of door organisaties (b.v. verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening). Vooral de conclusie van het doctoraatsonderzoek van van Aken (1997) heeft beklemtoond dat de weg naar projectsucces eerder via een juiste werkstijl loopt dan via het juist toepassen van de instrumenten loopt. Zijn conclusie luidt als volgt: “In weinig succesvolle projecten wordt de nadruk gelegd op doelgerichtheid en instrumentgebruik en wordt veel structuur en ordening aangebracht, en dit laatste juist bij grijpbare projecten. In succesvolle projecten wordt doelgericht gewerkt en weinig, maar gedoseerd, gebruik gemaakt van instrumenten. In weinig grijpbare projecten wordt bovendien een structurende, ordenende werkstijl gehanteerd.” (1997, p.133). Wij vertalen deze werkstijl aan de hand van het groepsontwikkelingsmodel van Tuckman (1977), in combinatie met de leiderschapstijlen ontwikkeld door Hersey en Blanchard (1982).

2.1 HET GROEPSONTWIKKELINGSMODEL VAN TUCKMAN

In 1965 vat TUCKMAN zijn studies over (project)groepsontwikkeling samen in een lineair model met vier fasen. Groepen zijn volgens Tuckman achtereenvolgens “totstandkomend” (of “*forming*”), “onrustig” (of “*storming*”), “normerend” (of “*norming*”) en tenslotte “prestatiegericht” (of “*performing*”).

Bijna elk model dat hier later op voortbouwde voorzag nog een vijfde fase met betrekking tot het beëindigen van het groepsproces.

In 1977 actualiseerde Tuckman zijn onderzoeken en hechtte een vijfde fase aan zijn model die hij “beëindigend” (of “*adjourning*”) noemde.

Het model van Tuckman wordt sequentieel, ontwikkelingsgericht en thematisch genoemd.

Het is sequentieel omdat de fasen voorkomen in een welbepaalde volgorde, afhankelijk van het groeistadium waarin de groep (de leden en de leider) zich bevindt.

Het is ontwikkelingsgericht omdat problemen die met een welbepaalde ontwikkelingsfase samenhangen, opgelost moeten worden vooraleer men naar een volgende fase kan overstappen. Als groepsleden niet in staat zijn om zulke problemen aan te pakken, dan zal de projectgroep spanningen ondergaan en apathisch worden. Tenslotte zal de projectgroep uiteenvallen. Succesvolle projectgroepen daarentegen zullen uitdagingen adequaat oplossen en daardoor constant groeien.

Het model is thematisch omdat elke fase gekarakteriseerd wordt door een taakdimensie en een relatiedimensie. Projectleiders die de groepsontwikkeling willen bevorderen, kunnen hun gedrag op deze dimensies baseren.

Fasen van groepsontwikkeling	Taakgerichtheid	Relatiegerichtheid
1. Forming (tot stand komend)	oriënterend	aftastend en afhankelijk
2. Storming (onrustig)	emotionele reacties op eisen i.v.m. taken	groepsinterne tegenstellingen
3. Norming (normerend)	uiten van meningen	ontwikkeling van de groeps- samenhang
4. Performing (prestatiegericht)	voorstellen van oplossingen	functionele rol-relaties
5. Adjourning (beëindigend)	beëindigend	van elkaar losmaken

FASEN VAN GROEPSONTWIKKELING.

Fase 1.

De eerste fase die projectgroepen doorlopen, wordt gekenmerkt door een bewustwording van gemeenschappelijke doelen en procedures. Essentieel voor het tot stand komen van hechte projectgroepen is de mate waarin hierover informatie beschikbaar wordt gesteld. Groepsge-
drag bestaat vooral in het oplossen van afhankelijkheidsgeschillen en het aftasten van elkaar. Verduidelijking van rollen (wie is de leider, wie doet wat?) en kennismakingsmogelijkheden verstevigen de samenhang in de groep.

Fase 2.

Eenmaal de oriënteringsfase achter de rug is, luiden beginnende conflicten een onrustige peri-
ode in. Deze fase impliceert weerstand tegen eisen die aan de projectgroep worden gesteld, roept emotionele reacties tegen de taak op en wakkert tegenstellingen aan.

Groepsleden zullen de projectleider uitdagen of zullen zich totaal van de projectgroep afkeren. Indien dergelijke conflicten te ver gaan, kunnen angst en spanning de projectgroep gaan do-
mineren. Indien de conflicten te snel en te krachtadig worden afgestraft, kan dat leiden tot rancuneuze en bittere gevoelens. Apathisch gedrag en een opgavementaliteit kunnen hierdoor aangewakkerd worden.

Tuckman leert dat een adequate conflictbeheersing, die een zekere ruimte laat voor spanning-
gen, in dit stadium aangewezen is om de projectgroep naar een hoger ontwikkelingsniveau te brengen.

Fase 3.

De fase van het normeren heeft als kenmerken samenwerking en solidariteit.

Taakgerichtheid uit zich vooral in toegenomen communicatie en het voorstellen van oplossingen. Door informatie en invloed uit te wisselen zal men de samenwerking en het formuleren van gemeenschappelijke oplossingen vergroten.

Relatiegerichtheid uit zich in een gevoel van solidariteit. Door zich in te zetten worden harmonie en “openheid” gestimuleerd, hetgeen de groepsbanden nog zal verstevigen en het groepsmotief verder zal doen toenemen. De groepsidentiteit en een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel stijgen, wat volgens Tuckman de kans biedt voor besluitvorming door consensus en een democratische leiderschapstijl.

Fase 4.

In de vierde fase van de groepsontwikkeling ligt de klemtoon op het begrip “prestatie”. Functionele relaties halen de bovenhand. Probleemoplossend denken is erg belangrijk. Inspanningen die bijdragen tot het gemeenschappelijke groepsdoel worden gewaardeerd. De groepsleden proberen waardevolle bijdragen te leveren door probleemoplossend te denken en te handelen. ‘Afhankelijk zijn van elkaar’ wordt een belangrijke bekommernis die aan de basis van inspanningen ligt.

Fase 5.

Uiteindelijk bereiken alle projectgroepen een eindfase, de fase van “uiteenvallen. Dit houdt in dat men zich losmaakt van de taak en van de overige groepsleden. Geplande afsluitingen voorzien doorgaans mogelijkheden voor het uiten van wederzijdse erkentelijkheid en een persoonlijk afscheid. Volgens Tuckman moet elke beëindiging van een groepsproces beperkt zijn in de tijd.

Leidinggevend gedrag kan rekening houden met deze fasen van groepsontwikkeling. Tussentkomsten kunnen het ontwikkelingsproces versnellen of vertragen.

Aandacht voor de situatie waarin groepen zich bevinden is bijgevolg essentieel!

2.2 SITUATIONEEL PROJECTGROEPEN (BEGE)LEIDEN

Het model dat HERSEY en BLANCHARD ontwikkelen, sluit goed aan bij dit model over groepsontwikkeling. Het is eveneens gebaseerd op de relatie tussen taakgerichtheid en relatiegerichtheid van de leidinggevende/projectleider enerzijds en de maturiteit (competentie) ten aanzien van specifieke taken van de projectgroepsleden anderzijds.

Het model van Hersey en Blanchard is net als dat van Tuckman een sequentieel, ontwikkelingsgericht en thematisch gedragsmodel.

Toepassing van het model op projectgroepen houdt in dat men:

- de taak waaraan de projectgroep werkt juist omschrijft;
- de taakrelevante maturiteit (competentie) van de groep inschat;
- de voor die situatie toepasselijke leiderschapstijl ontwikkelt (wat de juiste dosering van taakstructurering of sturing en van socio-emotionele ondersteuning veronderstelt).

Waken over de competentie van de projectgroep veronderstelt dat men tegelijkertijd aandacht heeft voor taakgerichte aspecten en relatiegerichte aspecten. Maturiteit (het competentieniveau) houdt de bekwaamheid en bereidheid van de projectgroep in om opdrachten tot een goed einde te brengen.

Kennis, vaardigheden, ervaringen en motivatie zijn hierbij sleutelbegrippen.

Het competentieniveau van projectgroepen kan op een schaal van laag (C1) tot hoog (C4) gezet worden.

Als de groepstaak verandert, dan verandert ook deze schaal. Afhankelijk van het gedrag dat een projectgroep tentoon spreidt, en afhankelijk van de noden van een groep, dient een effectieve leider meer of minder relatie- of taakondersteunend op te treden.

Stijl 1 en fase 1 (tot stand komende groep)

Stijl 1 is in het model van Hersey en Blanchard een erg directieve benaderingswijze, die gekenmerkt wordt door veel taakgericht gedrag en weinig relatiegericht gedrag.

Dit is de meest effectieve stijl voor projectgroepen met een laag competentieniveau (C1), d.w.z. voor groepen die onbekwaam en niet bereid zijn om een taak uit te voeren. Deze stijl betekent voor de leidinggevende dat men duidelijk zijn verwachtingen uit en dat men de groepsleden klaar en duidelijk instrueert wat, waar, wanneer en hoe een taak moet uitgevoerd worden. Nauwlettend toezicht is wenselijk. De ondersteuning (relatiegericht gedrag) staat op een laag pitje omdat medewerkers niet beloond worden omdat ze onbekwaam of niet bereid zijn om hun job te doen. Meer zelfs, men mag het gedrag niet te veel ondersteunen omdat het verlangen om beloond te worden de groep moet prikkelen om “op te klimmen”.

Nochtans is wat ondersteunend (relatiegericht) gedrag van de projectleider nodig om de communicatiekanalen open te houden.

Omdat de stijl van de projectleider in deze situatie directief is, spreken Hersey en Blanchard hier van “instrueren”.

Analyse van groepsinteractie duidt erop dat in de eerste fase van de groepsontwikkeling veel energie gaat naar individuele problemen. Gedrag van groepsleden is naar binnen gericht. Individuen scoren laag op het vlak van bekwaamheid. Hoge onafhankelijkheid en onbetrouwbare lidmaatschapsrelaties zijn schering en inslag. Er is veel vraag naar verheldering en oriënterende uitspraken. De extreme roep naar veiligheid is een belangrijke “motivator”. In termen van de behoeftetheorie van MASLOW staat de behoefte aan veiligheid, zekerheid en geborgenheid centraal.

Veel sturing door de projectleider geeft aan projectgroepen in deze fase de kans afhankelijkheidsproblemen op te lossen en stimuleert in de richting van een grotere taakoriëntatie.

Stijl 2 en fase 2 (onrustige groep)

Stijl 2 is van toepassing bij het leiden van projectgroepen die onbekwaam, maar wel bereid zijn, m.a.w. groepen met een middelmatig competentieniveau (C2). Ook al verstrekt de leider nog sturing en geeft hij nog richtlijnen, hij besteed veel aandacht aan het uitleggen en toelichten van opdrachten en hij probeert de groep ervan te overtuigen erachter te staan.

Hij geeft zijn medewerkers de gelegenheid om vragen te stellen, of m.a.w. hij geeft veel sturing.

Door het geven van steun, aanmoedigingen, lof en aandacht worden de groeiende bekwaamheid en bereidheid versterkt, of m.a.w. de leidinggevende geeft veel ondersteuning.

Omdat deze tweede stijl erop gericht is groepsleden meer verantwoordelijkheidsgevoel bij te brengen, noemen Hersey en Blanchard deze stijl “overtuigen”.

In fase 2 van de groepsontwikkeling duiken al dan niet hevige spanningen en emoties op. Gevoelens van vijandigheid en frustratie kenmerken de vijandigheid. De zucht naar erkenning en sociaal contact is in deze onrustige fase onderliggend.

Waar projectgroepsleden zich nog wat onbekwaam en onzeker voelen, neemt het zelfvertrouwen en de bereidheid toe. Opwellende conflicten maken deze fase tot de meest kritieke. Het is van het grootste belang goed met deze conflicten om te gaan om groeikansen te scheppen. Conflicten die uit de hand lopen creëren chaos, terwijl onderdrukking ervan tot apathie kan leiden. De projectleider moet in deze fase een actieve en sturende houding combineren met het uitleggen van beslissingen en het kans scheppen voor verheldering.

Zowel het instrueren als het overtuigen passen in een ontwikkelingsfilosofie.

Ondersteunend gedrag is laag bij instrueren, maar het neemt geleidelijk aan toe naarmate de projectgroep evolueert naar meer bekwaamheid en meer bereidheid. Omdat overtuigen zowel veel sturing als ondersteuning vraagt, zal het veel tijd en inspanning vragen van de projectleider, maar het zal de groepsleden ertoe aanzetten zich nog meer te vervolmaken en in te zetten.

Stijl 3 en fase 3 (normerende groep)

Het competentieniveau van de projectgroep is nu vrij hoog (C3). Groepsleden beschikken over de juist bekwaamheden voor het uitvoeren van de taak, maar ze zijn niet erg geneigd om die in de praktijk te brengen. Deze onbereidheid vloeit vooral voort uit het feit dat ze onzeker of bang zijn om het werk zelfstandig uit te voeren, eerder dan uit een negatieve ingesteldheid. Veel ondersteuning in de vorm van het aanmoedigen van inbreng en betrokkenheid en terughoudendheid op het richtinggevende vlak zijn hier aangewezen.

Het gemeenschappelijk groepsgevoel zal verhogen. Omdat er in deze fase sprake is van tweerichtingsverkeer in de communicatie en van gedeelde besluitvorming, wordt de erbijhorende stijl van leiding geven aangeduid met de term “overleggen”.

In deze derde fase tekent zich een groepseenheid af waarbij de klemtoon ligt op openheid en harmonie. Hecht lidmaatschap wordt versterkt door het stimuleren van integratie, betrokkenheid en het luidop opperen van denkbeelden. Individuen schatten activiteit en initiatief hoog in. In termen van Maslow ligt de behoefte aan erkenning en waardering aan de basis.

De nadruk op overleggen bevordert het normaliseringsproces in groepen.

Het hoge ondersteuningsgedrag van de projectleider bevordert de groepssamenhang, terwijl het laag sturingsgedrag het vertolken van meningen of opinies uitlokt en een open gesprek mogelijk maakt. Samenwerken wordt ervaren als realistisch en haalbaar.

Volgens Hersey en Blanchard moet de projectleider in zulke groep de groepsleden helpen hun besluiten te nemen en problemen op te lossen door feedback en ondersteuning te geven.

Naarmate de projectgroep meer bekwaamheid en bereidheid vertoont, kan de projectleider de ondersteuning afbouwen.

Stijl 4 en fase 4 (prestatiegerichte groep)

De groepsleden beschikken over de vereiste bekwaamheden om hun taak te volbrengen. Het werk bevalt hen en ze zijn vol vertrouwen dat hen dit zelfstandig lukt. Hersey en Blanchard spreken voor dit hoge competentieniveau (C4) over delegeren want de projectleider draagt zijn verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van beslissingen over aan de groepsleden.

De projectgroep verwacht van de projectleider de ondersteuning of sturing, die de projectleider tot dan toe aan de dag legde, niet meer. Ze hebben er ook geen behoefte meer aan.

De fase houdt mogelijkheden in voor zelfmotivatie en zelfbeheersing van de taak door de projectgroep.

Groepsleden zijn in staat om uitdagende, maar toch realistische doelen uit te stippelen en ze gebruiken trots als een motiverende factor. De projectgroep vereist een minimum aan toezicht, meer zelfs, ze zien in toezicht bemoeizucht en een bewijs voor een gebrek aan vertrouwen in hun mogelijkheden. Nochtans blijft een weinig sturing en ondersteuning zinvol omdat er zich plotse veranderingen kunnen voordoen en omdat nieuwe informatie m.b.t. de taak moet worden doorgegeven. Daarom moet de projectleider erover waken dat de communicatiekanalen open blijven.

Regelmatige versterking van uitstekende prestaties (= ondersteuning) blijft goed. Klassieke leiderschapsbenaderingen die een hoge taakaandacht voorstellen voor projectleiders zijn voor projectgroepen in dit stadium van ontwikkeling niet aangewezen.

“Zelfverwerkelijking” is volgens de behoeftetheorie van Maslow de grootste bekommernis van groepsleden in dit stadium.

De delegatiestijl stimuleert onderlinge afhankelijkheidsrelaties en zelfwerkzaamheid en is nodig voor groepsleden om als één projectteam op te treden.

Met beperkte maar regelmatige tussenkomsten zal de projectleider het gemeenschappelijk doel, met name de productiviteit, bewaken.

Fase 5 (beëindigende groep)

Het model van Hersey en Blanchard kan ook in omgekeerde richting gebruikt worden.

Als er sprake is van vermindering in bekwaamheid of bereidheid van een projectgroep, dan zal de projectleider op zijn stappen terugkeren.

Het beëindigen van een projectgroep brengt altijd spanningen met zich mee die de aandacht voor de taak doen verslappen. Indien de projectgroep verantwoordelijk was voor zijn eigen functioneren en minder bekwaam of bereid lijkt dit nog te blijven doen, dan zal de geschikte leiderschapsstijl terug naar “overleggen” evolueren.

Omdat het beëindigen van projectgroepen te maken heeft met scheiding, kunnen zoals bij elk afscheid gevoelens van betreuren en bedroefd zijn opduiken. “Overleggen” vergemakkelijkt het beëindigen van een opdracht en het ontbindingsproces.

Door weinig aandacht aan de taak te besteden schept de projectleider ruimte voor een actieve betrokkenheid van groepsleden bij het afscheidproces. Veel ondersteuning moet de verleiding om helemaal af te haken tegengaan en het verlangen stimuleren om binnen de veilige en voorspelbare grenzen van de projectgroep te blijven. Lukt hem dit niet en zakt de projectgroep nog verder af (m.a.w. daalt het competentieniveau nog), dan zal de leider moeten overschakelen op overtuigen of zelfs op instrueren.

De tabel geeft de vijf fasen van groepsontwikkeling van Tuckman overzichtelijk weer in hun relatie met de erbij horende leiderschapsstijl en competentieniveau van de groepsleden volgens Hersey en Blanchard, alsook het overeenstemmende behoefteniveau volgens Maslow.

<i>Groepsontwikkeling</i>	<i>Stijl van leiding geven</i>	<i>Competentieniveau van de groepsleden</i>	<i>Behoefteniveau (Maslow)</i>
1. tot stand komen (forming)	instrueren S1	onbekwaam en niet bereid of onzeker C1	fysiologische en veiligheidsbehoefte
2. onrustig (storming)	overtuigen S2	onbekwaam en gemotiveerd of bereid C2	geborgenheids- en sociale behoefte
3. normerend (norming)	overleggen S3	bekwaam en niet bereid of onzeker C3	waarderings- en erkenningsbehoefte
4. prestatiegericht (performing)	delegeren S4	bekwaam en bereid en of gemotiveerd C4	zelfverwerkelijking-behoefte
5. beëindigend (adjourning)	overtuigen S3	Bekwaam en niet bereid of onzeker	

2.3 HET BELANG VAN EEN FLEXIBEL MODEL

De combinatie van de modellen van Hersey en Blanchard en van Tuckman verschaft een goed inzicht voor het leiding geven aan projectgroepen en biedt hiervoor een werkzaam instrumentarium.

Het kan aan het licht brengen dat men stappen overslaat, te vlug gaat, te veel oog heeft voor de taak, een stilstand in een bepaalde fase niet bemerkt enz.

Een projectleider die niet graag met conflicten omgaat, kan te snel autoritair optreden of beslissingen overlaten aan de projectgroep en zijn rol van “helper in nood” verwaarlozen. De projectgroep zal dit als onbillijk en zwak beschouwen.

Een projectleider die daarentegen enkel oog heeft voor het werk, kan zich niet bewust zijn van relaties en interpersoonlijke processen in de projectgroep, waardoor hij niet zal weten wat te doen als op een bepaald moment afhankelijkheids- of vijandschapkreten uit de projectgroep naar boven komen. Indien de projectleider te veel aandacht schenkt aan relaties, dan zal hij op problemen stuiten als de projectgroep dat gedrag op een bepaald ogenblik (in fase 3) als slap of toegeeflijk ziet.

Het verkeerd afstemmen van het leiderschapsgedrag op een fase van de groepsontwikkeling kan ernstige gevolgen hebben.

Het niet tijdig aanpassen van de leiderschapsstijl omdat men zich goed voelt in een bepaalde rol of omdat men slechts gewend is met enkele situaties om te gaan, kan het succes van de projectleider en de kansen van de projectgroep ernstig beperken. Zo zal een projectleider met een voorkeur voor “overleggen” het b.v. moeilijk hebben met beginnende projectgroepen. En de kans is groot dat beginnende projectgroepen te veel relatiegericht gedrag van de projectleider niet op prijs zullen stellen of zelfs wantrouwen.

Of omgekeerd, het voortdurend willen helpen en oplossingen voorstellen van de projectleider dat erg goed van pas kwam bij het begin van een project, zal afgekeurd worden als hij zijn stijl niet aanpast naarmate de projectgroep rijper is geworden. Zijn manier van doen zal een open discussie en inspanningen om een consensus te bereiken belemmeren. Een laag moreel peil,

apathie, geringe prestaties e.d. die hiervan het gevolg zijn, kunnen tot een vroegtijdige opheffing van de projectgroep leiden.

Evenzeer te verwerpen is de projectleider die alleen die taken delegeert waar hij of zij zelf niet graag mee bezig is. Eenmaal de groepsleden dit door hebben is het onwaarschijnlijk dat opdrachten goed of tijdig worden uitgevoerd, zeker wanneer de projectleider dan ook nog verzuimt om zich regelmatig van inspanningen te vergewissen en deze indien nodig te prijzen.

Meerdere organisatietheoretici bevelen een democratische manier van leiding geven aan om interacties in een projectgroep mogelijk te maken en aan te moedigen, omdat dit volgens hen essentieel is voor groepsontwikkeling en zelfs voor gedeeld leiderschap. De modellen van Hersey en Blanchard en van Tuckman leren ons dat zo'n democratische stijl het best gebruikt wordt in de latere fasen van een groepsproces.

Fiedler stelt dat een democratische stijl het best werkt bij gemiddeld gestructureerde projectgroepen en dat erg gestructureerde projectgroepen of totaal ongestructureerde projectgroepen het meest gebaat zijn met een erg sturend optreden van de projectleider.

Hersey en Blanchard gaan nog een stapje verder door zijn theorie te verfijnen en praktischer te maken.

Diagnosebekwaamheid voor groepsontwikkelingen is essentieel, maar onvoldoende. Het verwerven van vaardigheden in het gebruik van de vier stijlen en de bereidheid om regelmatig van stijl te veranderen zijn onontbeerlijk.

Tot slot willen we in een overzicht gebaseerd op Kwakman (1997 en 1998) aangeven waar de (bege)leider van projectgroepen rekening mee kan houden in elke fase.

Fase 1 instrueren en tot stand komen

- duidelijke doelstellingen formuleren
- taken verdelen
- aandacht schenken aan de verschillende belangen van de groepsleden en deze belangen in het groepsdoel plaats geven
- een gemeenschappelijk taal- en referentiekader opbouwen
- een heldere structuur aanbrenge in de samenwerking tijdens het project
- duidelijke vragen en opdrachten formuleren
- geen valkuilen creëren
- de mogelijkheid geven voor nadere kennismaking van de projectleden
- spelregels voor samenwerking afspreken

Fase 2 overtuigen en onrust

- teambuilding stimuleren
- steeds weer verhelderen waar de groep voor staat en wat de te ondernemen stappen zijn
- voorbeelden van succes bij andere projecten laten zien
- afspraken maken over het naar elkaar luisteren
- eventuele conflicten oplossen door bilaterale gesprekken
- veel ondersteuning en aanmoediging geven bij het werken

Fase 3 overleggen en normering

- appelleren aan betrokkenheid bij deelnemers
- zorgen voor uitwisseling van gemeenschappelijke ideeën en gevoelens
- normen en waarden expliciet ter sprake brengen
- durven delegeren

- luisteren naar ideeën uit de groep
- accent leggen op relatie gerichte in plaats van taakgerichte opdrachten
- prijzen en erkenning geven
- de groep laten werken in zelfstandige subgroepjes

Fase 4 delegeren en prestatie

- het zelfsturend vermogen van de groep aanspreken
- zelf meer als vraagbaak en als adviseur optreden
- goede resultaten bevestigen
- een helder en concreet beeldschetsen van de te behalen resultaten
- problemen en besluiten met de groep delen

PARAGRAAF 3: EEN PROJECT OPSTARTEN

Er zijn verschillende soorten projecten. Sommige projecten vinden plaats binnen de groep of organisatie waar men werkt. Dit zijn interne projecten. Deze worden bij voorbeeld opgezet wanneer men de kwaliteit van de dienstverlening wil verbeteren, of wanneer een organisatieveranderingsproces nodig is. Andere projecten vinden meer buitenshuis plaats: dit zijn externe projecten. Daarbij kan bij voorbeeld gedacht worden aan het ontwikkelen van een cultureel wijkbeleid, een project rond verkeersveiligheid, of een intercultureel samenlevingsproject, ...

Het starten van een project begint met een opdracht, een projectleider en een projectgroep. De opdrachtgever formuleert de projectopdracht waarin ook de algemene voorwaarden voor het project opgenomen zijn: tijdsduur, beschikbaar budget, kwaliteitseisen, enz. Een opdrachtgever kan niet zonder iemand die het project uitvoert. Dit is de projectleider; Wie zoek je daarvoor, wat moet zo iemand kunnen, over welke capaciteiten moet zo iemand beschikken, enz. ? Een projectleider werkt meestal niet in zijn ééntje, projectmatig werken doe je in groep. Die groep samenstellen is een taak van de projectleider.

3.1 De projectopdracht

Ideeën voor een project of problemen die op een projectmatige manier aangepakt worden, moeten omgezet worden in een projectopdracht. Daarvoor zijn nodig:

- * een projectvoorstel
- * een opdrachtgever
- * en een duidelijk idee over het doel en het resultaat van het project.

Een projectvoorstel wordt geformuleerd door de opdrachtgever en de projectleider. Deze kunnen uit dezelfde organisatie afkomstig zijn, of de opdrachtgever komt van buiten de uitvoerende organisatie. Als het projectvoorstel door de opdrachtgever wordt goedgekeurd, wordt dat de projectopdracht. Ook hier speelt de regel “van grof naar fijn”: er wordt vertrokken van een ruw projectvoorstel, dat steeds verfijnd wordt tot de uiteindelijke projectopdracht.

Een goed projectvoorstel is heel belangrijk. Volgens de basisregel “eerst denken, dan doen” kun je beter ruim de tijd nemen om uitgebreid na te denken over wat je wilt met een project, voordat je wat gaat doen. Dat bespaart naderhand veel werk.

In een projectvoorstel moet beschreven staan:

- * de aanleiding voor het project. De aanleiding voor een project kan liggen in:
 - ✓ een probleemsituatie
 - ✓ een gesignaleerde maatschappelijke behoefte
 - ✓ een veranderingsnoodzaak binnen groepen of organisaties (cultuurverandering, kwaliteitsverbetering)
- * wie de opdrachtgever is
- * wat het doel is van het project
- * het resultaat (wat komt er concreet uit?)

- * voor wie het resultaat van het project bedoeld is
- * de voorwaarden (tijdsduur, menskracht, geld e.d.)
- * op grond van welke informatie (literatuur, gesprekken, enz.) het voorstel tot stand gekomen is.

Bij het uitwerken van het projectvoorstel moet het verschil tussen het doel en het resultaat van het project goed in het oog gehouden worden. Bij vrijwel elk doel dat gesteld wordt, zijn meerdere keuzen mogelijk om een resultaat te bereiken. Daarom is het ook zo belangrijk dat een opdrachtgever zo nauwkeurig mogelijk omschrijft welk doel beoogd wordt en wat het resultaat moet zijn. Zonder duidelijkheid daarover kan een project niet beginnen.

Om een projectvoorstel zo duidelijk mogelijk op papier te krijgen, moet men zich een aantal vragen stellen. Onderstaande checklist kan daarbij van pas komen.

De vragen gaan over:

- * het doel of probleem
- * de mensen die erbij betrokken zijn
- * het afbakenen van het probleem
- * het resultaat.

Hieronder vind je een checklist die je als hulpmiddel kan gebruiken bij het formuleren van het projectvoorstel.

Checklist 1: vragen voor een duidelijk projectresultaat.

Het doel of probleem:

- * Wat is het doel (in één zin)?
- * Hoe belangrijk is dit doel?
- * Hoe is het probleem ontstaan?
- * Wiens probleem is het (alleen van de opdrachtgever, van anderen)?
- * Waarom is het een probleem?
- * Is er een achterliggend probleem?
- * Welke oplossingen zijn al eerder bedacht?

De mensen:

- * Zijn er verschillende groepen mensen betrokken bij het probleem of doel en hebben ze ook verschillende definities en omschrijvingen daarvan?
- * Zijn er verschillende belangen bij (de oplossing van) het probleem?
- * Welke tegengestelde belangen treden daarbij op?
- * Welke overlappingsen zijn er?

Afbakening :

- * Wat hoort niet bij het probleem of doel?
- * Welke onderwerpen, delen van de organisatie, regio's worden er niet bij betrokken?
- * Wat hoeft niet bereikt te worden?
- * In welke mate is het resultaat een onderdeel van een groter geheel en moet daar al dan niet rekening mee gehouden worden?

Het resultaat:

- * Hoe ziet het resultaat eruit als het klaar is? Kan het omschreven worden in zelfstandige naamwoorden (b.v. een tijdschrift, budget, machine, activiteit) en wat betreft taak, functie, kleur, vorm, plaats, ruimte, beweging?
- * Wat zijn de belangrijkste voorwaarden, eisen en wensen waaraan het moet voldoen?
- * Wat zal het effect ervan zijn en wat verandert er daardoor?
- * Wat hebben de betrokken mensen er aan?
- * Wat wordt overgedragen en aan wie als het klaar is?

3.2 De projectleider

Bij een projectleider zijn volgende zaken belangrijk:

- * zijn positie binnen de groep
- * zijn bevoegdheden
- * de rol die hij speelt binnen het project
- * en de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn.

Positie.

Het is logisch iemand te zoeken die deskundig is op het vlak van het projectonderwerp. Het moet ook iemand zijn die de groep waarbinnen het project wordt uitgevoerd, goed kent. En iemand waarvan de opdrachtgever weet dat hij krediet heeft binnen de groep om medewerking aan het project te krijgen.

Als de opdrachtgever van buiten de groep komt, is het belangrijk dat de projectleider een goede verstandhouding weet op te bouwen met de opdrachtgever.

Bevoegdheden.

De projectleider moet de bevoegdheid hebben om binnen de afspraken naar eigen inzicht te handelen bij het uitvoeren van het project. Een projectleider zal daarom vaak zelf bepalen hoe hij de middelen inzet die tot zijn beschikking staan. In groepen kan dat vaak op weerstand stuiten.

Rol.

de projectleider vervult drie belangrijke rollen:

- * hij is verantwoordelijk voor het resultaat van het project;
- * hij zorgt voor de communicatie binnen het project en met de opdrachtgever;
- * hij geeft leiding aan het project en de medewerkers (zie ook paragraaf 4).

Kwaliteiten.

Verantwoordelijk zijn voor het resultaat betekent in de eerste plaats dat een projectleider duidelijk voor ogen heeft hoe het resultaat eruit zal zien en hoe dat bereikt wordt. Een projectleider moet kunnen organiseren en plannen, taken en bevoegdheden kunnen verdelen en in staat zijn de gestelde voorwaarden bij het project als het gaat om tijd, geld, kwaliteit, enz. in de gaten te houden en te beheersen.

De projectleider zorgt ervoor dat de communicatie met de opdrachtgever en binnen het project goed verloopt. Voor het slagen van het project moeten projectleider en opdrachtgever goed kunnen samenwerken. Omdat hij verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het project zal de projectleider veel aandacht besteden aan het betrokken houden van de opdrachtgever bij het project. Voor een projectleider is het heel belangrijk dat hij goed kan overbrengen waar het om gaat, maar ook kan luisteren naar de ideeën van anderen. En dat hij goed aanvoelt hoe de verhoudingen binnen een organisatie liggen en daarmee om weet te gaan.

Een projectleider werkt ook niet alleen, maar samen met een aantal medewerkers. Hen kunnen motiveren en overtuigen van het belang van een project, maar ook stimuleren tot een maximale prestatie zijn noodzakelijke kwaliteiten voor een projectleider. Een project verloopt niet altijd even gladjes. Een projectleider moet daarom kunnen leiding geven en omgaan met conflicten.

3.3 De projectgroep

In de meeste gevallen is het de projectleider die de mensen voor de projectgroep bij elkaar zoekt. Daarbij let hij vooral op twee zaken: ze moeten een deskundigheid bezitten die van belang is voor het project en ze moeten kunnen samenwerken met anderen. Meestal zijn voor het uitvoeren van een project zeer verschillende deskundigheden nodig.

Mensen nemen ook verschillende rollen op in een groep. De ene spuit voortdurend nieuwe ideeën, de ander gaat na of die wel haalbaar zijn, nog een ander zet ze om in de praktijk, sommigen nemen een trekkersrol op zich en zorgen dat het geheel blijft lopen, nog anderen zetten alles voortdurend op een rijtje en analyseren de situatie. Het is belangrijk dat die verschillende rollen en kwaliteiten aanwezig zijn in een groep. Het is dan de taak van de projectleider om de mensen te stimuleren en zo een hechte en geïnspireerde projectgroep te vormen.

Uit een onderzoek van Belbin (1981) komen acht verschillende en voor een groep noodzakelijke rollen naar voor. We zetten ze even op een rij:

- voorzitter/richtinggever
- vormer
- uitvinder
- toetsers
- werker
- onderzoeker
- groepswerker
- afmaker

Een rol is dus een persoonlijke invulling die iemand geeft aan zijn functie in een groep. Bij groepsrollen gaat het vooral om wat je doet en hoe je dat doet, en niet om wat je bent.

PARAGRAAF 4: PROJECTMATIG WERKEN ALS TECHNIEK

4.1 PROJECTFASERING

Fasieren is naast beslissen en beheersen één van de basisbegrippen van projectmatig werken. Beslissen en beheersen bekijken we in de volgende twee hoofdstukken, dit hoofdstuk is gewijd aan fasieren. Om te kunnen fasieren is het nodig na te gaan welke activiteiten allemaal moeten gedaan worden en in welke volgorde. De activiteiten worden dan vervolgens ondergebracht in verschillende fasen.

4.1.1 Waarom fasieren?

Het onderverdelen van een project in fasen maakt het werk veel overzichtelijker. In plaats van een ononderbroken geheel krijg je door te fasieren een aantal onderdelen met een eigen karakter. Die onderdelen werk je na elkaar af.

Bovendien maakt het onderverdelen van een project in verschillende fasen het plannen gemakkelijker. Daardoor kan je een project ook beter beheersen. Je weet immers exact wat gedaan is en wat er nog gaat komen.

Elke fase wordt afgesloten met een beslissing over de voortgang van het project door de opdrachtgever. Gedurende het project zijn er op die manier een aantal momenten ingebouwd waarop je kan zien of je nog op het goede spoor zit en of de opdrachtgever tevreden is over de voortgang van het project.

4.1.2 De vijf fases: kort

De fases zijn min of meer verdeeld volgens het principe “eerst denken, dan doen”. In de eerste fases ben je meer bezig met het steeds concreter bedenken van hoe het resultaat eruit ziet en hoe je dat zult bereiken, in de latere fases houd je je meer bezig met het uitvoeren van de plannen.

De vijf fases zijn:

1. De keuzefase

De keuzefase begint met een idee voor een project of een probleem en eindigt met een concrete projectopdracht, waarin staat wat het resultaat wordt en aan welke eisen het moet voldoen.

2. De ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt de projectopdracht uitgewerkt tot een plan van aanpak. Welke activiteiten zijn er allemaal nodig om het gewenste resultaat volgens de gestelde eisen te bereiken en op welke manier wordt dat aangepakt? Deze fase eindigt met een planning waarin alle activiteiten per fase in de tijd uitgezet worden.

3. De voorbereidingsfase

Als de planning bekend is, kan met de voorbereiding van de uitvoering begonnen worden. Wat is allemaal nodig om de uitvoeringsfase zonder verrassingen door te komen? Welke middelen zijn nodig en waar haal je ze vandaan? De planning wordt uitgewerkt tot een draaiboek.

4. De uitvoeringsfase

Nu alle voorbereidingen gedaan zijn, kan met de uitvoering begonnen worden. Het beoogde resultaat krijgt nu stap voor stap gestalte.

5. De nazorgfase

Een project is nog niet klaar als het resultaat er is. Het resultaat moet ook gebruikt worden. In de nazorgfase wordt er voor gezorgd dat het resultaat met succes wordt ingevoerd in de organisatie en in stand blijft.

Leida Schuringa vergelijkt projecten in dit opzicht met het beeld van een ‘tweetrapsraket’. Bij (sociaal-agogische) projecten is er geen sprake van een rechtlijnig projectproces. De stappen ter voorbereiding van het projectplan worden eigenlijk twee keer gezet, vandaar het beeld van de tweetrapsraket. Het project wordt weggeschoten met de eerste stuwraket (trap 1) en krijgt vervolgens nieuwe vaart met de tweede stuwraket (trap 2), waarmee het in de van tevoren bedachte baan wordt gestuurd.

4.1.3 De structuuranalyse van de activiteiten

Een manier om alle benodigde activiteiten handig en overzichtelijk op een rijtje te zetten, komt in elke fase van pas. Je kan het gebruiken voor het hele project, maar ook bij elke fase apart. Eerst wil je weten welke activiteiten van begin tot einde nodig zijn om bij het resultaat te komen en het te behouden. Die activiteiten verdeel je over de verschillende fases.

Aan het eind van elke fase werk je zo gedetailleerd mogelijk uit welke activiteiten bij de eerstvolgende fase horen en wat het resultaat van die fase zal zijn. De activiteiten en het resultaat van de daaropvolgende fases beschrijf je oppervlakkiger. Zo gebruik je de structuuranalyse voor zowel het hele project als in elke fase.

De structuuranalyse verloopt in drie stappen, waarbij je gebruik maakt van de basisregels “van voor naar achteren denken en terug” en “van grof naar fijn”.

Stap 1.

Eerst maak je een grove indeling van activiteiten. Schrijf alle belangrijke activiteiten op die je te binnen schieten.

Stap 2.

Vervolgens ga je deze indeling steeds verder verfijnen. Daarbij ga je van voor naar achteren en weer terug om te zien of je niets vergeet.

Zo kom je aan een lange lijst van activiteiten, waarvan sommigen moeten klaar zijn vooraleer anderen beginnen.

Stap 3.

Het derde onderdeel van de structuuranalyse bestaat eruit alle activiteiten met mekaar in verband te brengen. Welke activiteiten horen bij elkaar? En welke moeten eerst gebeuren voordat anderen kunnen starten? Welke activiteiten kunnen eventueel tegelijkertijd plaatsvinden?

Als je daar een goed zicht op hebt, kan je een planning in de tijd gaan maken. Belangrijk is hier het onderscheid tussen *doorlooptijd* en *werkelijke tijd*. De doorlooptijd is de tijd tussen het begin- en het eindtijdstip van een activiteit, de werkelijke tijd is het totaal van de bestede werktijd.

Activiteiten moeten uitgevoerd worden door mensen. Met de tijdsduur van het project in het achterhoofd en de tijd die de leden van de projectgroep beschikbaar hebben en hun deskundigheden, kan een taakverdeling gemaakt worden: wie doet wat wanneer. Soms kan blijken dat mensen van buiten de projectgroep ingeschakeld moeten worden, omdat er op een bepaald moment te weinig mensen binnen de groep kunnen vrijgemaakt worden of te weinig deskundigheid beschikbaar is binnen de projectgroep. Zoiets kan beter vooraf duidelijk zijn. Als dat pas blijkt in de uitvoeringsfase, ontstaan er problemen.

4.1.4 De vijf fases: uitgebreid

In dit deel krijg je een uitgebreide beschrijving van de vijf fases, gespecificeerd naar doel, werkwijze en resultaat.

1. De keuzefase

Doel :

Van idee naar projectopdracht: per groep kan die weg verschillen.

Het doel is te komen tot een projectvoorstel dat door de opdrachtgever (van buiten of van binnen de groep) goedgekeurd wordt. Na goedkeuring vormt het projectvoorstel de projectopdracht en kan het project definitief van start gaan.

Maar hoe kom je tot dit projectvoorstel? Volgens de eerste basisregel is dit een fase waarin veel gedacht en bedacht wordt.

Het begint met een idee. Heel vaak is de aanleiding een probleem dat mensen zien of een wens die zij koesteren. Het komt ook wel voor dat mensen meteen met de oplossing als idee naar voor komen. Dan is het heel belangrijk dat gevraagd wordt naar de wens of het probleem achter de voorgestelde oplossing.

Werkwijze :

Daarom kan het best eerst uitgebreid worden nagedacht over wat het probleem of de wens precies is. Dat vormt het uitgangspunt voor het formuleren van het doel van het project. Pas daarna worden oplossingen bedacht. Dit nadenken gebeurt door de opdrachtgever, eventueel samen met de projectleider en de projectgroep. Vervolgens worden keuzen gemaakt en wordt bepaald welke oplossing het onderwerp van het project wordt. Ook moet een bewuste keuze worden gemaakt voor al dan niet projectmatig werken. De voor- en nadelen van projectmatig werken worden nauwgezet afgewogen.

Resultaat :

De keuzefase eindigt met een projectvoorstel dat na goedkeuring door de opdrachtgever de projectopdracht wordt. Daarin staan:

- * de aanleiding voor het project (idee, wens, probleem)
- * wie de opdrachtgever is
- * het doel
- * een zo nauwkeurig mogelijk resultaat (oplossing)
- * de doelgroep van het project
- * de voorwaarden, zoals de hoeveelheid tijd, geld en menskracht die beschikbaar moeten zijn voor het project, maar ook aan welke kwaliteitsvoorwaarden het project moet voldoen.

Als de projectopdracht goedgekeurd is, wordt de projectgroep samengesteld en een plan van aanpak ontwikkeld: de volgende projectfase.

2. De ontwerpfase

Doel :

In de ontwerpfase wordt de projectopdracht omgezet in een ontwerp van het resultaat: hoe gaat het er uit zien? Het ontwerp wordt uitgewerkt in een plan van aanpak waarin precies staat wat wanneer moet gebeuren om het resultaat te bereiken. Ontwerp en plan van aanpak bepalen uiteindelijk hoe het resultaat van het project er precies uit gaat zien en hoe dat aangepakt gaat worden.

Werkwijze :

Ook in deze fase wordt veel tijd besteed aan nadenken en brainstormen. De projectgroep gaat bedenken hoe de projectopdracht vertaald kan worden in het beoogde resultaat.

Als je het resultaat voor ogen hebt (en veel concreter en gedetailleerder dan in de vorige fase), ga je bedenken welke activiteiten allemaal nodig zijn om tot het resultaat te komen. Daarvoor maak je gebruik van de hiervoor behandelde structuuranalyse.

Resultaat :

Er is een ontwerp waarin gedetailleerd beschreven staat hoe het resultaat eruit gaat zien. Aan de hand van de structuuranalyse wordt een plan van aanpak geschreven waarin staat welke activiteiten gepland zijn, in welke volgorde ze uitgevoerd worden en wanneer, hoeveel tijd ze gaan kosten en wie ze zal uitvoeren.

Per activiteit kan ook een budget gepland worden. In het plan van aanpak zijn dus een aantal beheersaspecten opgenomen: tijd, geld, menskracht. Daarom is een goed uitgewerkt plan van aanpak zo belangrijk: het maakt het beheersen van het project overzichtelijk. Op het beheersaspect van een project komen we later terug.

Ontwerp en plan van aanpak moeten goedgekeurd worden door de opdrachtgever voordat de voorbereiding van de uitvoering kan beginnen.

3. De voorbereidingsfase

Doel :

De voorbereidingsfase vormt de schakel tussen planning en uitvoering. In deze fase wordt bij wijze van spreken alles klaargelegd voordat de uitvoering begint.

Resultaat :

Ontwerp en plan van aanpak worden uitgewerkt tot een nauwkeurig draaiboek, waarin niet alleen staat wie wat wanneer gaat doen, maar ook welke middelen daarvoor nodig zijn. Van elke geplande activiteit bekijk je wat ervoor nodig is om die uit te voeren: informatie, geld, hulpmiddelen, mensen,... Iedereen moet op tijd kunnen beginnen als de uitvoering van start gaat.

Werkwijze :

Aan het eind van de voorbereidingsfase ligt er een draaiboek klaar en zijn alle middelen beschikbaar om met de uitvoering te beginnen. Als het draaiboek en het overzicht van middelen zijn goedgekeurd door de opdrachtgever, kan de uitvoering beginnen.

4. De uitvoeringsfase

Doel :

In de uitvoeringsfase wordt stap voor stap het resultaat bereikt en de nazorgfase voorbereid.

Werkwijze :

Het draaiboek wordt uitgevoerd. Al het denkwerk en alle voorbereidingen uit de vorige fasen vormen de aanloop tot deze fase. Denken wordt nu doen. Het oorspronkelijk idee wordt omgezet in een resultaat. Hoe beter de vorige fasen zijn aangepakt, hoe makkelijker de uitvoeringsfase. Je komt minder snel voor verrassingen te staan en je hoeft nauwelijks te improviseren. Alle keuzen die gemaakt zijn, leiden er toe dat nu aan een duidelijk en concreet resultaat gewerkt wordt. En dat er een draaiboek ligt waarmee iedereen de eigen taken kan uitvoeren. Samen moeten die taken het resultaat opleveren.

Alleen met het resultaat zelf ben je er nog niet. Het moet gebruikt kunnen worden voor het doel waarvoor het bestemd is. Daarom wordt nu het invoeren van het resultaat in de organisatie voorbereid, zodat het resultaat van het project geen éénmalige aangelegenheid is. Daarvoor is een nazorgfase belangrijk. Die wordt in de uitvoeringsfase voorbereid.

Resultaat :

Aan het eind van de uitvoeringsfase ligt het resultaat er en is de nazorgfase voorbereid. Als het resultaat en het plan voor de nazorgfase zijn goedgekeurd door de opdrachtgever, kan de nazorgfase beginnen.

5. De nazorgfase

Doel :

In de nazorgfase wordt het resultaat in de organisatie ingevoerd en wel op zo'n manier dat het zoveel mogelijk nut heeft voor de organisatie met zo min mogelijk problemen.

Het kunnen gebruiken van het resultaat is het uiteindelijke doel van een project. De nazorgfase is daarom veel belangrijker dan men zich vaak realiseert. Men is tijdens het project meestal zo gericht op het bereiken van het resultaat dat de nazorg er wel eens bij in wil schieten.

Werkwijze :

Het project is pas afgelopen als het resultaat is ingevoerd. De projectgroep zorgt ervoor dat aan alle aspecten van het invoeren van het resultaat aandacht wordt besteed. Dat kan variëren van het er voor zorgen dat het resultaat geaccepteerd wordt in de organisatie en dat de gebruikers getraind worden in het gebruik ervan tot het verzorgen van het onderhoud en het storingvrij laten functioneren.

In de nazorgfase is het lang niet noodzakelijk de hele projectgroep in stand te houden. Vaak kan volstaan worden met een kleinere groep mensen met taken voor de nazorg.

Resultaat :

Het resultaat is ingevoerd en geaccepteerd in de organisatie en draait volgens de verwachtingen en eisen die eraan gesteld zijn.

Elke fase heeft dus zijn eigen kenmerkende stappen en resultaat. In de volgende figuur krijg je hiervan een schematisch overzicht.

Figuur 3: overzicht van stappen en resultaat per fase

Fase	Stappen	Resultaat
<i>1. keuzefase</i>	idee doel eisen resultaat	projectvoorstel
<i>2. ontwerpfase</i>	ontwerp activiteiten structuuranalyse	plan van aanpak
<i>3. voorbereidingsfase</i>	menskracht tijd hulpmiddelen	draaiboek
<i>4. uitvoeringsfase</i>	draaiboek uitvoeren invoeren resultaat nazorg voorbereiden	resultaat en nazorgplan
<i>5. nazorgfase</i>	nazorgplan uitvoeren	resultaat blijft behouden

4.2 BESLISSEN

Het tweede basisbegrip bij projectmatig werken is, na faseren, beslissen. Na elke fase valt een beslissing over de voortgang van het project. Daarover gaat dit hoofdstuk.

4.2.1 Het belang van beslismomenten

Bij projectmatig werken laat de opdrachtgever de uitvoering van het project over aan anderen: de projectleider en de projectgroep. Het werk wordt gedelegeerd. Maar om toch de vinger aan de pols te houden, is er bij projectmatig werken na elke fase een moment ingebouwd waarop de opdrachtgever kan beslissen over de voortgang van het project. Dat verhoogt de veiligheid van werken, zowel voor de opdrachtgevers als voor de projectuitvoerders. Als de opdrachtgever er alleen in het begin en op het eind bij betrokken zou zijn, is de kans veel groter dat het uiteindelijk resultaat niet aan de verwachtingen voldoet en afgekeurd wordt. De opdrachtgever beslist dus na elke fase, en hij doet dit op basis van de informatie die hij krijgt van de projectleider. Die informatie wordt gebundeld in beslisdocumenten.

Tussentijdse beslissingen hebben heel wat voordelen, zowel voor de opdrachtgever als voor de projectgroep.

Voordelen voor de opdrachtgever:

- * hij blijft op de hoogte van de voortgang van het project
- * hij kan tijdig bijsturen als het project dreigt af te wijken van het oorspronkelijke doel
- * hij blijft betrokken bij het welslagen van het project. Door het nemen van beslissingen na elke fase blijft de opdrachtgever verantwoordelijk voor de afloop van het project. Hij zal ook eerder bereid zijn te praten over het bijstellen van voorwaarden of het verschaffen van meer middelen, mocht dit nodig zijn.

Voordelen voor de projectgroep en projectleider:

- * zij krijgen goedkeuring over het voorafgaande en goedkeuring van wat nog moet komen
- * zij hebben duidelijkheid over de voorwaarden waaronder gewerkt dient te worden
- * ze hebben vrijheid van handelen binnen elke fase
- * er is tussentijdse steun en bijsturing vanuit de opdrachtgever, waardoor het project meer kans op succes krijgt.

4.2.2 Wie beslist, wanneer en waarover?

Projectmatig werken betekent dus voortdurend beslissingen nemen. In de keuzefase wordt beslist over het onderwerp van het project, andere onderwerpen vallen dus af. In de ontwerp-fase valt een beslissing over de manier waarop het werk gaat aangepakt worden, andere manieren blijven dus liggen. In de voorbereidingsfase wordt beslist welke middelen ingezet worden en welke niet, en de uitvoeringsfase is beslissend voor het daadwerkelijk behalen van het resultaat. In de nazorgfase worden de consequenties bekeken van de keuzen die gemaakt zijn: hoe wordt het resultaat geaccepteerd en ingevoerd?

Na elke fase zijn verschillende mogelijkheden afgevallen. Net daarom is het zo belangrijk en handig dat elke fase wordt afgesloten met een beslissing over de voortgang van het project. De opdrachtgever heeft zekerheid over het verloop en de richting van het project en de projectleider en -groep hebben de zekerheid dat zij door kunnen gaan en op de goede weg zitten.

Gedurende een fase zijn projectleider en -groep vrij om beslissingen te nemen en keuzen te maken zolang die voldoen aan de gestelde voorwaarden voor de fase.

Aan het begin van het project en na elke fase beslist de opdrachtgever over de resultaten ervan. De opdrachtgever maakt uit of het resultaat voldoet aan de van tevoren gestelde voorwaarden en eisen en of de volgende fase ingegaan kan worden. Het gaat hier dus duidelijk om een scharniermoment.

4.2.3 De verschillende beslisdocumenten

Het voorbereiden van beslissingen is van groot belang bij projectmatig werken, zeker als het gaat om beslissingen die de opdrachtgever neemt over het al dan niet voortgaan van het project. Daarom wordt bij projectmatig werken gewerkt met beslisdocumenten. Daarin staat alle informatie die de opdrachtgever nodig heeft om een beslissing te kunnen nemen. Het maken van beslisdocumenten is de verantwoordelijkheid van de projectleider en gebeurt meestal in samenwerking met de projectgroep, zodat iedereen erbij betrokken is.

Wat staat er in een beslisdocument? Op basis van het beslisdocument keurt de opdrachtgever de activiteiten van de net afgelopen fase goed en geeft hij toestemming voor de volgende fase. In een beslisdocument staan daarom volgende gegevens:

- * het doel van het project
- * het beoogde resultaat
- * wat er in de net afgeronde fase is gebeurd en wat de resultaten daarvan zijn
- * wat de activiteiten zijn in de volgende fase (gedetailleerd) en daarna (algemeen)
- * een overzicht van de planning in de afgelopen fase en wat daarvan terecht is gekomen
- * een planning op dezelfde punten voor de volgende fase

Eigenlijk wordt in elk beslisdocument het hele project beschreven, alleen ligt de nadruk telkens op de fase die net voorbij is en de fase die nu komt. Aan het eind van een project, met alle beslisdocumenten op een rijtje, moet je precies kunnen zien wat er in het project gebeurd is.

Hoe uitvoerig een beslisdocument moet zijn, hangt zowel af van de organisatie als van de complexiteit van het project. Hoe groter de organisatie en hoe complexer het project, hoe meer er in de regel op papier moet gezet worden.

Het *eerste beslisdocument* komt na de keuzefase. Die eindigt met een projectvoorstel, dat, indien goedgekeurd, de projectopdracht wordt. Het *projectvoorstel* is dus het beslisdocument. Daarin staat de aanleiding van het project (een probleem, een idee of een wens), het doel, een zo nauwkeurig mogelijk omschreven resultaat, de doelgroep van het project en de voorwaarden, zoals de hoeveelheid geld, tijd, menskracht die beschikbaar zijn voor het project, maar ook de kwaliteitseisen waaraan het resultaat moet voldoen, en de manier waarop het project georganiseerd wordt.

Het *tweede beslisdocument* sluit de ontwerpfase af. Dat bestaat uit het *ontwerp*, een zo gedetailleerd mogelijke omschrijving van het resultaat, en een *plan van aanpak* waarin staat welke activiteiten op stapel staan, in welke volgorde ze verdeeld zijn over de verschillende fases, hoeveel tijd ze kosten, wanneer ze uitgevoerd worden en wie ze gaat uitvoeren. Vooral de eerstvolgende fase wordt gedetailleerd beschreven.

In de voorbereidingsfase wordt een *draaiboek* gemaakt, waarin ook staan welke middelen nodig zijn om het project te kunnen uitvoeren. Dat draaiboek vormt het *derde beslisdocument*.

De uitvoeringsfase wordt afgesloten met het *resultaat* van het project en een *plan voor de nazorgfase*. Het resultaat zelf en een beschrijving van hoe het voldoet aan de vooraf gestelde voorwaarden en kwaliteitseisen samen met het plan voor de nazorgfase vormen het *vierde beslisdocument*.

In de nazorgfase wordt meestal ook bekeken hoe het hele project is verlopen. Evaluatie in een project vindt plaats op:

- * het resultaat: voldoet het aan de vooraf gestelde eisen?
- * het project zelf: de methode van projectmatig werken: hoe verliep de organisatie van het project, wat werkte wel bij het faseren, beheersen en beslissen en wat niet? Enzovoort.

Bij projecten waar je van tevoren weet dat hieraan veel belang wordt gehecht, moet je al van bij het projectvoorstel hieraan aandacht besteden. Zo vroeg mogelijk vastleggen wat geëvalueerd gaat worden, op welke manier en wat de normen zijn, voorkomt veel ergernis en moeilijkheden.

Hoe duidelijker de beslisdocumenten, hoe beter de besluitvorming door de opdrachtgever. Voor de projectleider hebben duidelijke, goedgekeurde beslisdocumenten het voordeel dat de opdrachtgever beslissingen achteraf niet meer terug kan draaien.

4.3 BEHEERSEN

Na faseren en beslissen, is beheersen het derde basisbegrip van projectmatig werken. Het beheersen van het project behoort tot de verantwoordelijkheid van de projectleider. In elke fase en bij elke beslissing spelen een aantal aspecten van projectmatig werken: hoe ga je met de planning om (tijd), hoe zit het met het budget (geld), met de voorwaarden die gesteld zijn aan het resultaat (kwaliteit), met de informatie (b.v. voor beslisdocumenten) en met de menskracht (organisatie). Tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie zijn de vijf belangrijkste aspecten waar je op moet letten bij projectmatig werken om er voor te zorgen dat het project goed verloopt. Dit zijn de vijf beheersaspecten.

4.3.1 Het belang van beheersen.

Een project goed beheersen betekent meer kans van slagen met minder problemen. Een project in de hand houden, overzien en bijstellen lukt alleen als er normen zijn waaraan het verloop van het project kan afgemeten worden.

Een norm is b.v. de hoeveelheid tijd of geld die beschikbaar is. Maar er moeten ook normen opgesteld worden over de kwaliteit van het resultaat, over de organisatie van het project (wie

doet mee, wie welke bevoegdheden heeft,...) en over de informatiestromen rond en binnen het project.

Al die normen en afspraken moeten gedurende het project in de gaten gehouden worden. Dit is één van de voornaamste taken van de projectleider. Daarbij is hij uiteraard afhankelijk van de medewerking van de leden van de projectgroep. Voor een projectleider is het daarom belangrijk dat hij het belang van beheersen aan iedereen duidelijk kan maken.

4.3.2 Hoe beheersen?

Tijdens een project ben je voortdurend bezig de uitvoering van de activiteiten in de gaten te houden. Je kijkt naar het verloop van de activiteiten, je vergelijkt dat met de normen en afspraken die daarover gemaakt zijn, en zo kom je er achter wat je moet doen.

Als alles op rolletjes gaat, hoef je niks bij te sturen. Zijn er geen grote afwijkingen, dan kun je bijsturen, zodat de activiteiten weer aan de normen voldoen. Bij grotere afwijkingen die niet zo gemakkelijk te corrigeren zijn, zal je moeten ingrijpen en gaan schuiven binnen de mogelijkheden die je hebt op de verschillende beheersaspecten.

Lukt het daarmee niet, dan moet je de normen en afspraken die voor het project gemaakt zijn bekijken. Misschien voldoen ze niet, of zijn ze niet realistisch. Maar als projectleider moet je zo lang mogelijk proberen te voorkomen dat de normen, afspraken en voorwaarden van het project moeten veranderen. Dat betekent immers teruggaan naar de opdrachtgever en die om toestemming vragen voor verandering. Het is beter eerst binnen het project bij te sturen dan het project zelf (en dus ook de planning en de normen) te veranderen. Als dat laatste vaker gebeurt, loop je voortdurend achter de feiten aan, komt er van plannen weinig terecht en verlies je je geloofwaardigheid.

Normen en afspraken moeten zo precies mogelijk omschreven worden. Maar hoe preciezer, hoe groter ook de kans dat er van afgeweken wordt. Daarom zijn normen niet goed werkbaar zonder *marges*. Zonder marges is geen enkele speling mogelijk, en is elke afwijking fataal. Daarom worden dus bij elke norm marges bepaald. Die marges bepaal je voor elke fase van het project, en voor de belangrijkste activiteiten binnen de fases.

De marges van verschillende beheersaspecten kunnen elkaar beïnvloeden. Als er b.v. weinig speling is in de tijd, heb je meer speling nodig in de aspecten geld en menskracht, want wellicht heb je dan meer mensen en geld nodig om het project tijdig klaar te krijgen.

Je moet dus al van tevoren goed nadenken over de marges van de normen die je aanhoudt. En tijdens het project betekent beheersen voortdurend de marges in de gaten houden en kijken waar nog ruimte is.

4.3.3 De vijf beheersaspecten

We gaan achtereenvolgens dieper in op het beheersen van de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

1. Tijd

Het plannen en beheersen van de hoeveelheid tijd die nodig is voor een project en de activiteiten binnen een project is moeilijk. Planmatig omgaan met tijd levert echter het voordeel op dat mensen weten waar ze aan toe zijn als ze in een project stappen. Bovendien gaat het bij projectmatig werken vaak om onderwerpen die nieuw zijn voor de organisatie. Dat maakt het plannen er niet makkelijker op.

Veel planningen blijken te krap, en daarom is het inbouwen van voldoende marges belangrijk. Als de einddatum van het project een gegeven is (b.v. de start van het E.K. Voetbal in 2000 in België en Nederland), is er weinig marge in de tijd en zal er meer marge genomen moeten worden voor andere beheersaspecten.

Een tijdplanning kan op twee manieren opgebouwd worden. Je kan per activiteit inschatten hoeveel tijd ervoor nodig is, alles optellen en zo tot een inschatting voor het hele project komen. Of je kan vanuit de gewenste tijdsduur van het project starten, en die gaan opdelen over de verschillende fases en activiteiten. Best is beide manieren te combineren volgens de basisregel “van voren naar achteren denken en terug”.

Bij het plannen van activiteiten, vooral als ze nieuw zijn, kun je vaak kijken naar de aard van de activiteit. Het opdelen van (minder gekende) activiteiten in werkzaamheden die al gekend zijn, maakt het plannen gemakkelijker. De planning van de werkzaamheden gebeurt best samen met degenen die ze gaan uitvoeren. Ook hier geldt de regel “van grof naar fijn”: een gedetailleerde tijdplanning voor de eerstvolgende fase, een wat ruwere voor de fases daarna.

Het onderscheid tussen doorlooptijd en werkelijke tijd is zeer belangrijk. De doorlooptijd van een activiteit is de tijd tussen het begin- en het eindtijdstip van die activiteit. De werkelijke tijd is de totale hoeveelheid tijd die gespendeerd is aan die activiteit. Je moet er ook rekening mee houden dat bepaalde activiteiten tegelijkertijd kunnen plaatsvinden. Dat maakt deel uit van de werkelijk bestede tijd van het project.

Om de tijd te beheersen kan een balkenplanning opgezet worden. Die kan gebruikt worden voor het gehele project, maar ook in elke fase. Op de horizontale as wordt de tijd uitgezet en op de verticale as de verschillende activiteiten. Tussen het begin en het eind van een activiteit wordt een balk getrokken.

Figuur 4: een voorbeeld van een balkenplanning

ACTIVITEITEN	januari					februari				maart				april				mei				
	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28
1.		X	X	X	X	X	X															
2.							X	X	X	X												
3.													X	X	X	X	X					
4.										X	X	X	X	X								
5.																X	X	X	X			

Per dag, week of maand (afhankelijk van de tijdeenheid die je gebruikt) kun je op deze manier zien aan welke activiteiten gewerkt wordt en hoever die gevorderd zouden moeten zijn. Die planning vormt de norm.

Om deze planning met de werkelijke gang van zaken te kunnen vergelijken, moet je weten hoeveel tijd er op dat moment al in de activiteiten gestoken is.

Daarvoor zijn twee dingen nodig:

- * iedereen moet weten wat de planning is
- * iedereen houdt bij hoeveel tijd er aan een activiteit besteed is.

Om te kunnen bijsturen moet je ook nog weten hoeveel tijd mensen nog nodig denken te hebben om de activiteit af te werken. Na elke fase maak je de balans op en heb je een overzicht. Daarvan leer je voor de volgende fases en voor de volgende projecten. Die overzichten maken deel uit van het beslisdocument.

2. Geld

Voor het beheersen van geld gelden grotendeels dezelfde principes als voor het beheersen van tijd. Er wordt een begroting voor het gehele project vastgesteld. Dat is de norm. Daarin worden marges aangebracht. Als die krap zijn, zullen er op andere aspecten, zoals tijd en kwaliteit, bredere marges moeten gehanteerd worden. Vervolgens ga je aan elke fase en aan elke activiteit binnen een fase een hoeveelheid geld toekennen. Ook daar stel je marges vast, want zonder marges is het beheersen van budgetten onmogelijk. De eerstkomende fase wordt zo gedetailleerd mogelijk uitgewerkt, da fases daarna grover. Als het resultaat van het project inkomsten oplevert, worden die mee begroot.

Bij de kosten maak je onderscheid tussen investeringen (kosten die je één maal moet maken om het resultaat te behalen en in te voeren in de organisatie) en onderhoudskosten (geld dat je nodig hebt om het resultaat in de organisatie in stand te houden). De onderhoudskosten zijn heel belangrijk voor de toekomst van het resultaat.

Om de budgetten te vergelijken met de werkelijke uitgaven moeten de laatste bijgehouden worden. Als de uitgaven het budget overschrijden, moet gekeken worden naar de oorzaken en naar de hoeveelheid geld die nodig is om een activiteit of fase af te werken. Afhankelijk van de marges die je hebt kun je bijsturen. Aan het eind van elke fase wordt een overzicht gemaakt dat deel uitmaakt van het beslisdocument.

3. Kwaliteit

Kwaliteit is moeilijk te plannen en daarom ook moeilijk te beheersen. Bij projectmatig werken gaat het bij het beheersen van de kwaliteit om de kwaliteit van het projectresultaat. Dat resultaat heeft kwaliteit als het voldoet aan de normen en voorwaarden die gesteld zijn in het project. Die normen en voorwaarden moeten daarom zo concreet mogelijk zijn. Anders wordt het vergelijken van het resultaat met de normen en voorwaarden moeilijk en kunnen er interpretatieverschillen en heftige discussies ontstaan tussen opdrachtgever en projectgroep.

De meest concrete normen zijn natuurlijk diegene die in cijfers uitgedrukt kunnen worden.

Vragen die je kan gebruiken om kwaliteitseisen aan het resultaat te stellen, zijn de volgende:

- * vragen naar het effect van het resultaat: wat wil je dat het resultaat voor de gebruikers betekent, wat wil je dat ze er mee doen,...
- * vragen naar de inhoud van het resultaat: welke onderwerpen moeten er in zitten, hoe diepgaand worden die behandeld,...
- * naar de vorm van het resultaat: hoe gaat het er uit zien? Niet alleen het uiterlijk is van belang, maar ook de stijl van presenteren, het beeld dat uitgestraald wordt,...

Deze vragen kunnen gesteld worden aan de opdrachtgever, maar ook aan de projectgroep, deskundigen van buiten en aan de toekomstige gebruikers.

Met de antwoorden op deze vragen kan een lijst van eisen opgesteld worden waaraan het resultaat moet voldoen.

Als het resultaat er uiteindelijk is, zal het moeten vergeleken worden met die eisen. Dat betekent dat de eisen zodanig geformuleerd dienen te worden dat het mogelijk is aan te tonen dat het resultaat er aan voldoet. De manier waarop dat getoetst wordt, wanneer dat gebeurt en door wie, worden op papier gezet om misverstanden tussen opdrachtgever en projectuitvoerders te voorkomen.

Sommige eisen kunnen meteen getoetst worden als het resultaat er is, andere pas als het resultaat er al enige tijd is.

Ook bij kwaliteitseisen dienen marges ingebouwd te worden om speelruimte te behouden bij het beheersen. Hoe concreter de eisen zijn en hoe meer ze in cijfers uitgedrukt worden, hoe eenvoudiger om marges aan te brengen. Als hele hoge kwaliteitseisen gesteld worden, met weinig marge, moeten de andere beheersaspecten (b.v. tijd of geld) ruimere marges krijgen.

Het beheersen van kwaliteit heeft niet in elke fase hetzelfde karakter. In de keuze- en ontwerpfasen ligt de nadruk op het omschrijven van de kwaliteitseisen en voorwaarden van het resultaat en het omzetten daarvan in toetsbare normen. In de voorbereidings- en uitvoeringsfasen gaat het vooral om het handhaven van de gestelde normen. Aan het eind van de uitvoeringsfase en in de nazorgfase komt het toetsen van de normen.

4. Informatie

Het beheersen van de informatie bestaat aan de ene kant uit het bewaken van de duidelijkheid en de éénduidigheid van de informatie en aan de andere kant het ervoor zorgen dat de juiste informatie bij de juiste mensen terecht komt en dat ze weten wat ze er moeten mee doen.

Duidelijkheid en van tevoren afgesproken normen en regels zijn kenmerkend voor projectmatig werken. Dat stelt hoge eisen aan de manier waarop met informatie wordt omgegaan binnen een project. Voor iedereen moet duidelijk zijn wat er bedoeld wordt en wie daar iets mee moet doen. Om misverstanden en interpretatieverschillen te voorkomen, wordt zoveel mogelijk op papier gezet en goedgekeurd.

De papieren moeten op een toegankelijke manier bewaard worden. Als dat goed en consequent gebeurt, maakt dat het beheersen van informatie gemakkelijker en werkt het motiverend voor de mensen in het project: ze krijgen op het juiste moment de juiste informatie.

Tijdens een project wordt veel met informatie gedaan: de leden van de projectgroep houden bij wat ze doen en wat het resultaat daarvan is. Er zijn bijeenkomsten met de projectleider waarin afspraken worden gemaakt over het werk. De projectleider overlegt tussendoor met de leden van de projectgroep en houdt hen op de hoogte. De projectleider zal regelmatig overleggen met de opdrachtgever. De informatie wordt door de projectleider verzameld in de beslisdocumenten. Soms dient dit gewijzigd te worden en opnieuw ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever. En de gegevens moeten worden bewaard in een archief.

Dit zijn allemaal activiteiten die te maken hebben met het beheersen van informatie en waarover dus afspraken gemaakt moeten worden.

Informatie dient drie doelen binnen een project:

- * de informatie dient goedgekeurd te worden (b.v. beslisdocumenten door de opdrachtgever)
- * met de informatie moet gewerkt worden (b.v. de planning en besluitenlijsten voor de projectgroep)
- * de informatie biedt achtergrondkennis of is ter kennisname (b.v. literatuur over nieuwe ontwikkelingen op het vlak van het onderwerp van het project).

Het moet duidelijk zijn wie welke informatie moet goedkeuren, met welke informatie iets gedaan moet worden en wat alleen dient om te lezen. Daarom kunnen boven elk schriftelijk stuk best volgende zaken staan:

- * de datum
- * van wie het komt
- * voor wie het bestemd is
- * wat er mee moet gebeuren en voor welke datum.

Tevens wordt afgesproken wie wijzigingen doorvoert en hoe die goedgekeurd worden en vervolgens rondgedeeld. Tenslotte wordt een manier van bewaren afgesproken waardoor iedereen bij de benodigde informatie kan.

Hieronder vind je een mogelijkheid voor het bijhouden van informatiestromen in een project.

naam document	afkomstig van	bestemd voor	bedoeling (informatie, actie, goedkeuring,...)	datum	datum klaar
x					
x					
x					
x					

De beslisdocumenten, waarvan het al dan niet verder zetten van het project sterk afhankelijk is, stellen heel wat eisen qua informatie. Je kan er dan ook beter van bij het begin voor zorgen dat de juiste informatie voor die beslisdocumenten zeker wordt bijgehouden.

5. Organisatie

Het vijfde beheersaspect bij projectmatig werken is de organisatie. Daar vallen een aantal zaken onder:

- * de organisatie van het project: wie doet wat, wie heeft welke bevoegdheden en hoe wordt de besluitvorming geregeld?
- * de verhouding tussen het project en de rest van de organisatie
- * het beheersen van de menskracht en de middelen die voor het project voorzien zijn
- * het leiding geven aan en motiveren van de mensen in de projectgroep.

Eigenlijk is het beheersen van de organisatie alles wat er voor zorgt dat mensen samen aan het werk kunnen op een manier die zowel goed werkt voor henzelf als om het resultaat te bereiken.

De bevoegdheden en taakverdeling moeten zo duidelijk mogelijk zijn:

- * de opdrachtgever is uiteindelijk verantwoordelijk voor het project. Wanneer bemoeit de opdrachtgever zich met het project, wanneer niet en waarover beslist hij?
- * de projectleider voert het project uit: hij coördineert, beheert en stimuleert. Om dat te kunnen doen moet hij voldoende bevoegdheden en vrijheid van handelen hebben, zowel ten opzichte van de opdrachtgever als ten opzichte van de leden van de projectgroep.
- * de projectmedewerkers voeren het project uit. Dat wil niet zeggen dat zij geen eigen verantwoordelijkheid hebben. Hun loyale en enthousiaste medewerking is van het grootste belang. Daarvoor is het nodig dat zij zelfstandig te werk kunnen gaan, mee kunnen praten en mee beslissen.

Dat wil dus zeggen dat een goede overleg- en beslisstructuur moet opgezet worden.

Veel van de mogelijkheden voor bevoegdheden en taakverdeling voor het project hangen af van de relatie tussen project en de rest van de organisatie. De projectleider is verantwoordelijk voor het organiseren van het project. Om goed te kunnen werken moet een project zo zelfstandig mogelijk te werk gaan, maar aan de andere kant is het vaak afhankelijk van de medewerking van en de ondersteuning door de organisatie (neem b.v. het beschikbaar stellen van materiaal, secretariaat,...). Dit kan spanningen opleveren, vooral als medewerkers ook buiten het project nog taken hebben die om aandacht vragen.

Elke organisatie zal hier anders op reageren, maar in ieder geval duidelijk moeten maken, en niet alleen in woorden, dat zij veel belang hecht aan het slagen van het project. De projectleider moet altijd voldoende bevoegdheden hebben ten opzichte van de leden van de projectgroep om zijn werk goed te kunnen doen en om er voor te kunnen zorgen dat zij hun werk goed kunnen doen.

Het plannen van het aantal mensen en middelen die je nodig hebt valt ook onder het beheersen van de organisatie. Inschatten hoeveel mensen je nodig hebt is moeilijk, maar wel af te leiden uit de activiteiten die gedaan moeten worden. Wat voor mensen je nodig hebt, valt af te leiden uit de deskundigheden die je nodig hebt om het project tot een goed einde te brengen. Voor het uitvoeren van een project is ook ruimte nodig om in te kunnen werken. Een kopieerapparaat, telefoon, fax, computers,..., het zijn allemaal middelen waaraan behoefte kan bestaan bij een project.

Organisatie is een beheersaspect dat van het grootste belang is bij het begin van een project. Op dat moment worden de afspraken gemaakt over het inrichten van het project. Tijdens de uitvoeringsfase kan het nodig zijn dat je snel beslissingen moet nemen. Daar moet je op voorbereid zijn. En tegen het eind van het project moet de organisatie stilaan afgebouwd worden en ingericht voor de nazorg. Tijdens de andere fases moet er vooral op getlet worden dat de organisatie gehandhaafd blijft en dat de afspraken worden nageleefd.

4.3.4 Integreren

De vijf beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) beïnvloeden elkaar. Minder marge hebben bij de één betekent meer marge nodig hebben bij de ander.

Gedurende het ganse project moet je aan alle vijf beheersaspecten aandacht besteden. In welke mate je dat doet kan verschillen. Sommige aspecten, zoals kwaliteit en organisatie, hebben extra aandacht nodig in het begin. Het hangt ook af van het soort project, de organisatie en de mensen waar mee gewerkt wordt.

In elk geval moet na elke fase de balans opgemaakt worden van de vijf beheersaspecten in het beslisdocument. Daaruit kan blijken wat in de volgende fase belangrijk is. Op die manier kunnen de verschillende aspecten van het beheersen geïntegreerd worden. Dat wil dus niet zeggen dat in elke fase van elk project aan alle beheersaspecten evenveel aandacht moet geschonken worden, maar dat telkens de juiste mengeling moet toegepast worden.

Een goed inzicht hebben in het beheersen van een project is goud waard. Onderstaande checklist kan daarbij een handig hulpmiddel zijn.

Checklist 2: de beheersaspecten van een project op een rijtje

Tijd

1. Is bekend wanneer het project klaar moet zijn?
2. Is de totale doorlooptijd geschat?
3. Is de doorlooptijd per fase en per activiteit geschat?
4. Zijn de normen en marges vastgelegd?
5. Is duidelijk welke activiteiten na elkaar moeten gebeuren en welke tegelijkertijd kunnen plaatsvinden?
6. Zijn er afspraken gemaakt over wie wat wanneer doet?
7. Zijn alle afspraken op een kalender vastgelegd?
8. Zijn de tijdsschema's goedgekeurd en aan de projectgroepsleden uitgedeeld?

Geld

1. Is duidelijk wat de totale kosten en opbrengsten van het project zijn?
2. Zijn de kosten opgesplitst over de verschillende activiteiten?
3. Zijn de normen en marges vastgelegd?
4. Zijn het doen van uitgaven en het innen van inkomsten op de kalender vastgelegd?
5. Zijn de begrotingen goedgekeurd en aan de betrokkenen uitgedeeld?

Kwaliteit

1. Zijn er controleerbare kwaliteitsnormen opgesteld?
2. Zijn er prioriteiten gesteld inde normen?
3. Wat zijn de marges?
4. Hoe staat het met de afspraken over wie op welke manier op welk moment het resultaat toetst aan de normen?
5. Zijn er kwaliteitsnormen bekend voor activiteiten in het project waarvoor dat belangrijk is?
6. Zijn de afspraken over kwaliteit goedgekeurd en bekend gemaakt?

Informatie

1. Is duidelijk welke soorten informatie voor het project van belang zijn en beheerst moeten worden?
2. Is er vastgelegd wie welke informatie moet geven en wie welke informatie moet krijgen?
3. Is er een systeem ontworpen om bij alle informatie aan te geven wat voor soort informatie het is, wat er mee gedaan moet worden en door wie?
4. Is bepaald wie de informatie bewaart, op welke manier en wie daar toegang toe heeft?
5. Is vastgelegd wie informatie goedkeurt of mag wijzigen?
6. Is de structuur van beslisdocumenten vastgelegd en duidelijk voor iedereen?

Organisatie

1. Is een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd tussen opdrachtgever, projectleider, projectgroep en uiteindelijke gebruikers van het resultaat?
2. Is voor iedereen duidelijk wat de verhouding is tussen project en de rest van de organisatie?
3. Is vastgelegd op welke manier overleg en besluitvorming plaatsvindt in het project?
4. Is er aandacht voor de samenwerking en de sfeer binnen de projectgroep?
5. Is er voor alle beheersaspecten vastgelegd hoe de normen en marges tot stand komen en wie ze beheerst?

TOT SLOT

Wij zijn geëindigd met het onderdeel 'projectmatig werken als techniek'. Het lijkt ons belangrijk om op het einde van dit 'project' toch nog even stil te staan bij het opzet zodat de indruk niet blijft hangen als zou projectmatig werken enkel een techniek zijn die ook in groepswork kan worden gebruikt.

Onze hoofdbedoeling bestond erin de gekende tweedeling tussen taakgerichte en groepsgerichte groepen uit te breiden met projectgerichte groepen. Dit projectmatig groepswork volgt een bepaalde techniek van faseren, beslissen en beheersen, maar heeft eveneens een procesgerichte invalshoek. We maakten gebruik van het groepsontwikkelingsmodel van Tuckman om te benadrukken dat het groepsproces op een bepaalde wijze kan worden afgestemd op het taakproces van een projectgroep. Vanuit deze dubbele invalshoek hebben we aangegeven waar op moet gelet worden bij het situationeel (bege)leiden van projectgroepen.

We hopen dat deze tekst een bijdrage kan leveren tot het afstemmen van een procesmatige aanpak van groepswork, met de klemtoon op het relatiegerichte, op een productmatige aanpak, met de klemtoon op het taakgerichte. De effectiviteit van het projectmatig groepswork zal positief beïnvloed worden in de mate dat groepen tegelijkertijd aan de taak en de relatie werken. In de mate dat een projectleider de inzichten en de vaardigheden heeft om de projectgroep in die dubbele richting te begeleiden zal het resultaat van het project verbeteren.

Voor wat de inzichten betreft hebben we geprobeerd met dit artikel een bijdrage te leveren.

LITERATUURLIJST

- BELBIN, M., *Management teams: why they succeed or fail*, London, Butterworth-Heinemann, 1981.
- BLANCHARD, K., ZIGARMI, P. en ZIGARMI, D., *Situationeel leiderschap II en de One minute manager*, Antwerpen, Contact, 1992.
- DEKEYSER, L. en MEULEMANS, W., Leiding geven. In : *Leiding geven & management*. Diegem, CED.SAMSOM, 1993, (losbladige uitgave).
- DEKEYSER, L., *Sociaal-agogische organisatieleer. Leren kijken naar organisaties (herziene versie)*. Leuven, Garant, 1996.
- DEKEYSER, L., *Sociaal-agogische organisatieleer. Veranderen van organisaties (herziene versie). Deel 2*. Leuven, Garant, 1998.
- FIEDLER, F., *A theory of leadership effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1967.
- GRIT, R., *Projectmanagement. Een praktisch handboek voor projectmatig werken*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1994.
- GROOTE, G., SLIKKER, P., en HUGENHOLTZ-SASSE, C., *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*, Utrecht, Het Spectrum, 1995.
- HEINSIUS, J., *Eerst denken, dan doen*, Utrecht, CIV, 1994.
- HERSEY, P., *Situationeel leiding geven*. Utrecht, Veen, 1984.
- HERSEY, P., en BLANCHARD, K., *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1982.
- KOOLMA, A. en VAN DE SCHOOT, C., *Project management: handleiding voor het beheren en leiden van en het samenwerken in projecten*, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1984 (vierde druk).
- KOR, R. en WIJNEN, G., *Projectmatig werken bij de hand*, Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997.
- KWAKMAN, F., *Technieken voor kwaliteitsprojecten*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997, 126 pp.
- KWAKMAN, F. en VAN DAATSELAAR, M., *Leiden en begeleiden van kwaliteitsprojecten*. In: *Checklisten Algemeen Management*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998, 18 pp (losbladige uitgave).
- MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1970.
- MASLOW, A., *Motivatie en Persoonlijkheid*, Rotterdam, Lemniscaat, 1972.
- NAPIER, W. en GERSHENFELD, M., *Theorie en praktijk van het werken met groepen*, Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom, 1978.
- REMMERSWAAL, J., *Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*, Baarn, Nelissen, 1995.
- SCHURINGA, L., *Sociaal agogische projecten. De tweetrapsraket als methode*, Baarn, Nelissen, 1997.
- STEVENS, J., *Teamwork en teamontwikkeling*, Leuven/Apeldoorn, Garant, 1995.
- TUCKMAN, B. en JENSEN, M., *Stages of small group development revisited*. Group and organization studies, 1977.
- VAN AKEN, T., *De weg naar projectsucces. Eerder werkstijl dan via instrumenten*. Utrecht, Elsevier/De Tijdstroom, 1997, 230 pp.
- VAN DOORN, J. en LUSCUERE, C. (red.), *Projectorganisatie. Een verkenning van varianten*, Universitaire Pers Rotterdam, 1971.
- VAN LENTE, G., *Groepen leiden en begeleiden*, Utrecht, Het Spectrum, 1991
- VERBEKE, L., *Een projectmodel voor opbouwwerk*, Brussel, VIBOSO, 1988.
- VERHAAR, J., *Projectmanagement 2. Managementvaardigheden voor projectleiders*, Boom, Meppel, 1996.
- VERHOEVEN, W., *De manager als coach*, Baarn, Nelissen, 1993.
- VROEMEN, M., *Werken in teams. Samen denken en doen*, Deventer, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1995.
- WIJNEN, G., RENES, W. en STORM, P., *Projectmatig werken*, Utrecht, Het Spectrum, 1996.