

# HMR

## HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

ER GLOORT EEN NIEUWE GOUDEN TIJD VOOR DE MARKETING

-

EEN FORMULE VOOR HET METEN VAN DE PRODUCTIVITEIT IN R&D

-

EERST DE MENSEN, DAN DE STRATEGIE: EEN NIEUWE ROL VOOR DE CHIEF HR OFFICER

-

EXPONENTIËLE PROJECTEN

-

NAAR EEN OMGEVINGSGERICHTE INVULLING VAN PROJECTMANAGEMENT MET 'CREATIEMACHT'

-

PROJECTMANAGEMENT ALS GEZAMENLIJK AVONTUUR

-

EEN NIEUWE AANPAK VOOR PRESTATIESTURING

# 163

BEST FOR BUSINESS

JRG 32 SEPTEMBER-OKTOBER 2015 - WWW.HMR.NL



# PROJECTMANAGEMENT ALS GEZAMENLIJK AVONTUUR

Saskia Ramakers, Jeroen Janssen en Peter van den Besselaar

## PROJECTMANAGEMENT

Goed projectmanagement is de basis voor menig managementsucces. Of het nu gaat om het ontwikkelen van een nieuwe visie, een transitieproces of implementatie van een meerjarenbeleidsplan. De Story Flow-methode is een geschikt alternatief voor bestaande vormen van projectmanagement: de leden van een projectgroep komen samen tot resultaten en draagvlak door verhalend te werken en te denken.

De Story Flow-methode is een projectaanpak waarbij al gedurende het proces en niet pas achteraf draagvlak wordt gecreëerd voor het projectresultaat. De methode is de afgelopen twee jaar ontwikkeld door twee van de auteurs (Ramakers & Janssen, 2015) in reactie op een vraag die zij steeds vaker gesteld kregen, zowel in hun werk als docent aan een Hogeschool als in hun rol als trainer: zouden professioneel communicatiebeleid en projectmanagement niet kunnen worden 'bevrijd' van het klassieke middelen/doel-denken en meer een gemeenschappelijke zoektocht naar betekenisgeving kunnen worden? Professionals weten dat mensen wel betrokken kunnen raken, maar dat het moeilijk is mensen *achteraf* betrokken te maken.

Er zijn voetbalcoaches die hun team alles willen opleggen, maar er zijn ook meer en meer coaches die hun spelers stimuleren zelf verantwoordelijk te zijn voor hun bijdrage aan de wedstrijd. De Story Flow-methode is geschikt voor het tweede type coaches (managers).

De methode is gebaseerd op twee eeuwenoude en menseigen principes: 'trial and error' en 'storytelling'. De methode sluit daardoor meer aan bij de menselijke aard en minder bij de wereld van de (lineaire) wetenschap. Wij ervaren dat de Story Flow-methode tot goede resultaten leidt omdat het de betrokkenheid en besluitvaardigheid vergroot. Het gevoel mee te beslissen maakt de uitdaging voor deelnemers groter, waardoor zij meer geneigd zijn hun talenten optimaal in te zetten.

## STORY FLOW: EEN AANPAK VOOR PROJECT-MANAGEMENT DIE PAST BIJ DEZE TIJD

De huidige tijd vraagt van bedrijven meer en sneller te anticiperen op hun omgeving. De informatiesnelheid is erg hoog, het speelveld wordt steeds complexer. Bovendien beschikt iedereen over technologie om snel coalities te sluiten en publiekelijk druk uit te oefenen. De oproep die Greenpeace destijds (in 1995) deed om wereldwijd Shell te boycotten na het voornemen van dat concern om het overbodig geworden olieopslagplatform Brent Spar af te zinken, is achteraf gezien een markant omslagpunt geweest. Een concernleiding kan zich niet veroorloven om beslissingen te nemen die maatschappelijk discutabel zijn én waar de eigen medewerkers zich niet in herkennen. Toch gebeurt het nog steeds, bijvoorbeeld met besluiten over de beloning bij ABN AMRO en ING bank. De eigen medewerkers worden aangesproken op besluiten en gedrag van de ondernemingsleiding. Het is fijn als zij een goed verhaal hebben.

Identiteit en imago willen 'beheersen' is echter een gedachte uit de oude school, passend bij een tijd waarin de publieke opinie vergaand kon worden beïnvloed. De aanpak volgens de Story Flow-methode sluit aan bij diverse nieuwe denkwijzen en -richtingen. We noemen er hier enkele:

- Emeritus hoogleraar corporate communicatie Betteke van Ruler pleit voor een reflectieve visie op communicatie (Ramakers & Janssen, 2015). In deze visie gaat het erom de publieke opinie en de 'frames' die zich daarin hebben



gevormd omtrent de onderneming optimaal te kennen en daar op een verstandige, snelle wijze op in te spelen.

- Noelle Aarts, hoogleraar strategische communicatie aan de universiteit van Wageningen, wijst in haar werk op de betekenis van dialoog. Het is een gegeven dat mensen voortdurend met elkaar communiceren: door hun interactie ontstaat én verandert gedrag (Aarts, 2014).
- In de organisatiekunde zijn ontwikkelingen zichtbaar die 'betekenis' centraal stellen (Weick, 1995, signaleerde deze al).

Met haar sterk iteratieve werkwijze én aanzet tot beeldend denken sluit de Story Flow-methode goed aan bij de visies van Van Ruler en Aarts op de communicatie-eisen van onze tijd, gelet ook op de ontwikkelingen die Weick al signaleerde: de iteratieve werkwijze waarborgt tussentijdse bijstellingen van de aanpak doordat voortschrijdende inzichten steeds opnieuw in het proces terugkomen; en het beeldend denken en de creativiteit, waartoe projectteamleden worden aangespoord, zorgen voor verhalen die snel onderling in het team en met opdrachtgever en stakeholders kunnen worden uitgewisseld.

Met de Story Flow-methode reiken we een werkwijze aan, die tegemoet komt aan de huidige maatschappelijk-technologische veranderingen. De methode is uitermate geschikt voor projecten waarin mensen in onderlinge interactie samen tot besluiten willen komen, op betrokken wijze samen stappen willen maken, en energie (flow) willen halen uit hun projectwerk en onderlinge interactie. De Story Flow-methode maakt projectwerk tot een queeste: samen op avontuur, bouwend aan een goed verhaal. We koppelen in de methode de principes van storybuilding (opbouw van een verhaal) aan een herhaald (iteratief) proces waarin deelnemers via speelse en uitdagende interventies tot besluiten komen en deze desnoods ook kunnen bijstellen.

## VEILIGHEID EN CONFLICT

Een optimaal project is een project waarvan de betrokken groep mensen achteraf zegt dat het proces vlot is verlopen: 'We zaten in een flow. Er was een goede sfeer in de groep. Iedereen deed mee en kon zeggen wat hij wilde. Er werd veel gelachen en toch hard gewerkt. Het was af en toe spannend maar de klus is toch geklaard.' Dat vraagt zowel voor management als deelnemers om een veilige omgeving, een

omgeving waarin met vallen en opstaan ('trial and error') verkenningen plaatsvinden. De filmwetten van Hollywood (McKee, 1998) helpen groepsleden avontuurlijker ('trial and error') te opereren: de teamleden gaan samen op avontuur met slechts enkele richtlijnen op zak. Avonturen vind je in verhalen, en een goed verhaal kan worden doorverteld. Wie de opbouw van een verhaal analyseert, ziet verrassend veel overeenkomsten met het doorlopen van een project. Bij een goed verhaal staat er iets op het spel, anders haakt de ontvanger af. Bij een goed verhaal gaat de hoofdpersoon een uitdaging aan. Hij of zij moet iets overwinnen. Een verstoorde balans moet worden hersteld. Hiervoor neemt de held(in) besluiten die het verhaal een wending geven. De uitkomst staat niet vast, maar de hoofdpersoon gaat er wel voor. Bij het opbouwen van een verhaal is er ook ruimte voor meningsverschillen (in de film conflict). De neuzen hoeven niet allemaal dezelfde kant op te staan (zie kader 'Gebruik maken van diversiteit').

Door van meet af aan meer met elkaar in gesprek te gaan verkrijgen de teamleden inzicht in elkaars drijfveren, en dit inzicht – maar ook de onderlinge meningsverschillen – geeft kracht aan deze vorm van projectmanagement.

## GEBRUIK MAKEN VAN DIVERSITEIT

Bedrijven of organisaties kunnen veel meer gebruik maken van diversiteit. De managers en medewerkers die zich soms aan elkaar storen, die last hebben van elkaar, zouden veel beter kunnen samenwerken. Want conflict en complementariteit zijn twee kanten van dezelfde medaille. Een praktisch aangelegde professional vindt iemand met veel verbeeldingskracht vaak vaag en moeilijk te volgen. Omgekeerd storen beeldende denkers zich aan de eindeloze 'ja, maar...'-vragen en vitterige opmerkingen van hun tegenbeeld. Wie logische beslissingen neemt, vindt gevoelsmensen overdreven emotioneel; omgekeerd vinden gevoelsmensen dat de logische denker te taakgericht en harteloos besluiten neemt. Veel grote concerns, zoals Mars en FrieslandCampina, gebruiken diversiteit als uitgangspunt voor een succesvol team. Zo gebruikt FrieslandCampina de Myers Briggs Type Indicator, waarmee dominante eigenschappen van mensen in kaart worden gebracht, als bouwsteen voor het samenstellen van succesvolle teams. Wie de Story Flow-

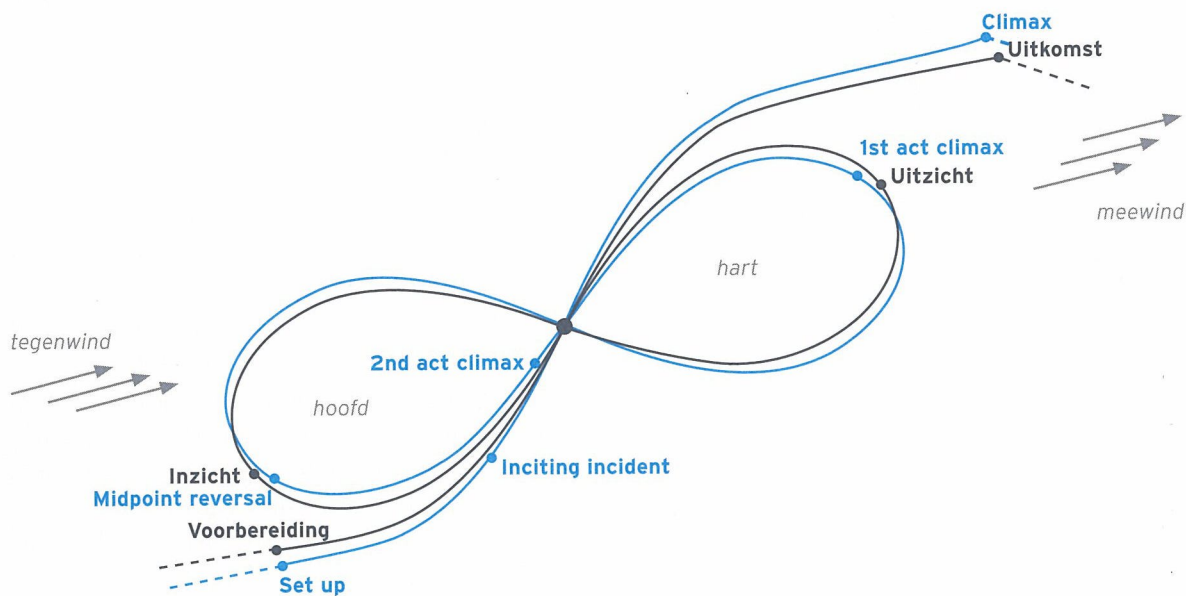
methode toepast, switcht heel vanzelfsprekend tussen verschillende manieren van denken en kijken. De gevoelsmens kan zijn verbeeldende kwaliteiten helemaal tot zijn recht laten komen bij het exploreren van een droom. De logische denker komt tot zijn recht bij het geven van kritische feedback, de 'tegenwind' in de Story Flow-methode.

Als je het model volgt, werk je eerst met het hart (met de wind mee vliegen) en daarna pas met het hoofd (tegenwind opzoeken). Dit is precies de omgekeerde volgorde van de werkwijze bij het klassieke projectmanagement. Als je met het hart werkt, bekijk je het project van zijn meest positieve kant. Ideale scenario's, of zelfs scenario's die zwaar 'over de top' zijn, worden niet geschuwd. Dit geeft plezier. En mensen die werken met plezier werken hard en zijn bereid voor het project te gaan. In filmtaal gesproken: 'ze willen er pijn voor lijden'. Echter, een ideaal project bestaat niet. Vandaar dat het project wordt teruggebracht naar een reële situatie. Werken met het hoofd dus: bewust tegenwind opzoeken. Voorbeelden hiervan zijn onderzoek doen, vergunningen bekijken, enkele ideeën uitproberen of met tegenstanders praten.

### DE STORY FLOW-METHODE

Het model bij de methode is weergegeven in een lemniscaat (zie figuur 1). De donkere lijn is de projectlijn en de lichte lijn is de verhaallijn. De projectlijn geeft de route aan die een projectgroep doorloopt. Het model biedt een duidelijk handvat voor het plannen van interventies (zie kader 'Interventies slim plannen').

FIGUUR 1. HET STORY FLOW-MODEL



#### PROJECTLIJN

- Voorbereiding    Situatieschets
- Scharnierpunt    Gezamenlijk beslismoment
- Uitzicht    Creatief groepsproces
- Inzicht    Discussie over (tegen)argumenten
- Uitkomst    Proces- en projectresultaat

#### STORYLIJN

- Set up    Huidige wereld
- Inciting incident    Onherroepelijke balansverstoring
- 1st act climax    In het diepe springen
- Midpoint reversal    Alles lijkt verloren
- Climax    De overwinning

Gezamenlijk besluit de groep vervolgens of men hart en hoofd bij elkaar kan brengen. Zo ja, dan kan ze het project afronden en als het ware 'uit het model' vliegen. Zo niet, dan doorloopt ze de lemniscaat nog een keer. Net zolang totdat de groep het resultaat goed genoeg vindt. Daarmee wordt het model een route met een begin- en een eindpunt. De te volgen route staat niet exact vast en kan tussentijds worden aangepast.

### **Vorbereiding**

Een procesbegeleider die bekend is met de werkwijze van de Story Flow-methode stelt in overleg met initiatiefnemers een projectgroep samen met wie hij de contouren van het project weergeeft. Ze brengen de vraag in kaart. Randvoorwaarden en kaders kunnen worden gegeven maar mogen door de groep altijd ter discussie worden gesteld op 'het scharnierpunt'. In de wereld van filmverhalen of romans gebeurt hetzelfde; we noemen dit de 'set-up' van een verhaal. In de film zien we de wereld waarin het verhaal zich afspeelt. Deze set-up bepaalt vaak al of de kijker wegzapt of niet: is het verhaal een western of een romantische komedie, speelt het zich af op straat of in een school? Bovendien wordt een eerste indruk gegeven van de personages in het verhaal. Bijvoorbeeld stoere mannen met pistolen die liefdevol een hondje aaien. In een film of roman wordt een glimp gegeven van de wereld waarin het verhaal zich afspeelt. Deze wereld is eerst in evenwicht, maar dan wordt die balans verstoord (het hondje wordt doodgeschoten, de scholier wordt verliefd, ...). Door die verstoring begint het verhaal te lopen: de wereld is onherroepelijk veranderd, de hoofdpersoon kan niet meer terug. In de Story Flow-methode bestaat de voorbereidende fase van een project uit een gezamenlijke verkenning van de omstandigheden rondom een project en het gezamenlijk vaststellen van de onherroepelijke balansverstoring. De leden van de projectgroep zijn de personages van het verhaal en gaan samen op avontuur. Investeren in het goed leren kennen van elkaar en in het weten waar de groep gezamenlijk voor gaat 'strijden' is daarbij van belang.

### **Scharnierpunt**

Op het scharnierpunt in het midden van de lemniscaat worden keer op keer gezamenlijk keuzen gemaakt. Zonder keuze geen voortgang. Dit is de enige plek waar de projectlijn en de storylijn echt samenvallen. Alle punten

op de projectlijn zijn mogelijke ontmoetingspunten, maar besluiten worden genomen op het scharnierpunt. De eerste keer dat het team zichzelf 'op het scharnierpunt plaatst', kan de urgentie van het project worden samengevat in een uitdaging die de groep aangaat.

### **Uitzicht**

Eerst met het hart aan het werk! James Bond gaat niet eerst onderzoek doen. Hij springt in het diepe. Hij gaat recht op zijn doel af en leert daar de vijand kennen en krijgt zicht op de uitdagingen die op hem wachten. Voor het project betekent dit een creatieve brainstorm waarin alles op tafel mag komen wat in je opkomt, zoals ideeën die er zijn over het vraagstuk, wensen, hiaten en knelpunten. Eerst met de wind mee vliegen en alvast een blik werpen op de uitkomst (zie figuur 1).

### **Scharnierpunt**

Teruggekomen op het scharnierpunt bekijkt de groep de resultaten van de brainstorm. De groep komt tot consensus over de ideeën waar men iets mee wil doen. De ideeën worden omgevormd tot vragen. De procesbegeleider ziet erop toe dat de groep echt keuzen maakt. Geen keuze is geen voortgang, en indien nodig last de procesbegeleider een nieuwe bijeenkomst in. Dit gebeurt net zolang totdat er keuzen zijn gemaakt en het project door kan.

### **Inzicht**

Nu gaat de groep proefondervindelijk (met vallen en opstaan), of door middel van klassiek onderzoek als dat nodig is, de geformuleerde vragen onderzoeken. We werken in dit stadium namelijk met het hoofd en zoeken de 'tegenwind' op. Tegenverhalen maken een project sterk.

De '2nd Act climax' is het ultieme dieptepunt (of zoals men wil, hoogtepunt) in een film. De hoofdpersoon lijkt het niet meer te gaan redden. In een project is dit niet een vast gegeven maar wel een heel herkenbare fase. Hier valt alles samen. Hier herkent en erkent de groep de mooiste oplossing. Of niet ...? Er wordt gekibbeld en geprobeerd de eigen ingebrachte voorstellen door te voeren. Dit is het moment waarop elk groepslid zich in feite overgeeft aan de groep volgens de wetten van de groepsdynamica; juist dat kan een euforisch gevoel opleveren (Ramakers & Janssen, 2015). Eigen inbreng wordt losgelaten omwille van de groep.

## Scharnierpunt

Opnieuw aangekomen op het scharnierpunt werken de groepsleden haalbare voorstellen uit. Er ontstaan nu oplossingsrichtingen, concepten of vervolgsenario's. De scharnierpuntbijeenkomst wordt zo ontworpen dat de groep kiest uit een van de mogelijkheden en ook accepteert dat de andere mogelijkheden (voorlopig) niet doorgaan. Ze moet verheugd zijn over de gemaakte keuze, maar ook zoveel inzicht hebben gekregen in het keuzeproces dat deze voor eenieder acceptabel is. Dingen los kunnen laten is een hoge vorm van betrokkenheid.

## Uitkomst

Op het scharnierpunt is een besluit genomen. De uitdaging is aangegaan en de overwinning is behaald. Het project is succesvol afgerond of er wordt een nieuwe uitdaging geformuleerd. Er kan ook resultaat zijn bereikt op procesniveau, bijvoorbeeld een groep managers die voor het eerst samenwerkt is een hecht team geworden. Tijd om de successen te vieren!

## INTERVENTIES SLIM PLANNEN

Veel veranderprocessen vragen emotioneel en verstandelijk veel souplesse van managers en medewerkers. Bestaande zekerheden staan op de tocht en lang niet altijd is de stip op de horizon duidelijk. Dat geeft spanningen. Het succes van projecten en veranderprocessen staat of valt vaak met het slim plannen van interventies. De Story Flow-methode zorgt voor afwisselende interventies. Een creatieve bijeenkomst kan de druk van de ketel halen en het vertrouwen in de toekomst een impuls geven. Een voorbeeld. Bij een grote uitgeverij wordt de afdeling automatisering organisatorisch 'gekanteld': de medewerkers, die voorheen uitsluitend achter de schermen werkten, krijgen voortaan ook een *front office*-taak. Dit betekent dat ze zich nieuwe systemen eigen moeten maken en veel klantgericht moeten gaan werken. De manager bewaakt de kwaliteit van hun werk met klanttevredenheidsonderzoeken en *key performance*-indicatoren. Kortom, het gebruikelijke veranderverhaal – met de al even gebruikelijke spanningen onder het personeel die zo'n verandering met zich meebrengt, vooral wanneer de werkzaamheden als gevolg van storingen on-

der de maat blijven. Op zo'n spannend moment geeft een ploegbaas het signaal: nú geen praatbijeenkomst, want dan sta ik niet meer voor mijn mensen in. De verandermanager besluit in haar wijsheid om tóch bij elkaar te komen. Zij vraagt een coach van een nationaal kampioenselftal voetbal om zijn geheim van het succesvolle team met haar mensen te delen. Dat geeft een enorme energie-impuls. Het verhaal van de coach gaat over doelgerichtheid, maar hij maakt duidelijk dat de weg ernaartoe belangrijker is dan het resultaat. Dat is óók een karakteristiek van de Story Flow-methode: de uitdaging is het uitgangspunt, en niet het doel zelf.

## UITGANGSPUNTEN

Vier uitgangspunten zijn bepalend voor het succesvol werken met de Story Flow-methode: veiligheid, betrokkenheid, uitdaging en besluitvaardigheid.

### Veiligheid

De inrichting van het proces volgens de Story Flow-methode biedt ruimte om maximaal gebruik te maken van de diversiteit van de groepsleden. Er zijn momenten waarop de analytisch georiënteerde deelnemers het voortouw nemen én momenten waarop creatief denkende vrije geesten goed tot hun recht komen. In deze methode is veel respect voor elkaars kwaliteiten geborgd, een duidelijke parallel met waarderend vernieuwen (zie het volgende kader). Daarnaast is er de mogelijkheid om op het scharnierpunt eerdere besluiten ter discussie te stellen, waardoor de groep het project kan bijsturen en de deelnemers vrijheid en daarmee veiligheid ervaren. De opmerking 'Jammer, leuke inbreng maar dit is een gepasseerd station ...' zal niet vallen bij een project volgens de Story Flow-methode.

### WAARDEREND Vernieuwen

Als een grote organisatie als Philips Healthcare werkt aan een nieuwe strategie, missie en visie, is het tussen de oren krijgen daarvan minstens zó belangrijk als de inhoud. Wát uit het verleden heeft ons daar gebracht waar we nu staan? Die verkenning wordt gevolgd door een fase van verbeelden – wát is er mogelijk? – en door het beantwoorden van de vraag: hóe kan het eruitzien? De laatste fase van 'waardierend vernieuwen' is het ver-

ankeren van de verandering: hóe gaan we dat doen en hoe houden we het vol? Het team denkt op een hoger niveau mee over een gezamenlijk doen en kan eigenaarschap claimen. Individuele medewerkers kunnen de eigen bijdrage aan de toekomst concretiseren. Waarderend vernieuwen met waarderend onderzoek vertoont opmerkelijke parallellen met de Story Flow-methode. Zo is in beide methoden de energie in een groep heel belangrijk. Wie resultaten wil behalen in projectmanagement, werkt graag met bevlogen, energieke deelnemers. De energie in een groep is zelfs bepalend voor de snelheid van werken bij de Story Flow-methode. Wie waarderend vernieuwt, maakt gebruik van succesverhalen uit het verleden. Overwonen problemen geven het vertrouwen dat toekomstige valkuilen kunnen worden vermeden. Storybuilding en storytelling zijn in de Story Flow-methode natuurlijk bij uitstek manieren om betekenis te geven. Door medewerkers niet een dichtgetimmerd verhaal op te leggen, maar hun de mogelijkheid te bieden met eigen verhalen een draai te geven aan de collectieve ambitie, creëer je veiligheid en enthousiasme. Managers en medewerkers kunnen hun eigen ambitie dan verbinden aan die van de organisatie. Dát geeft pas energie!

### Betrokkenheid

Betrokkenheid van álle deelnemers, inclusief een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid, is een uitgangspunt. In veel organisaties zijn taken en verantwoordelijkheden sterk verdeeld, waardoor een projectdeelnemer falen kan afschuiven op een ander. Zo'n probleem komt bij deze methode niet voor, omdat de groepsleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het projectresultaat. De Story Flow-methode is sterk gericht op het benutten van de positieve energie van de deelnemers.

### Uitdaging

De focus van de methode ligt naast het realiseren van een projectdoel vooral ook op het samen werken aan een gezamenlijke uitdaging. Mocht een projectresultaat niet worden behaald, dan kan er toch sprake zijn van een procesresultaat. De methode is uitermate geschikt als deelnemers ook na afronding van het project op een betekenisvolle wijze met elkaar blijven samenwerken.

### Besluitvaardigheid

Dramatische principes, zoals die welke worden gebruikt door scenarioschrijvers voor een film, zorgen voor processturing en besluitvaardigheid. Omdat de groep beslist, is het ontstaan van draagvlak feitelijk al ingebouwd in het proces.

---

De Story Flow-methode is een geschikt alternatief voor bestaande vormen van projectmanagement. De toepassing kent natuurlijk ook beperkingen: het is zeker in het begin een intensief proces om deelnemers zich veilig te laten voelen en intrinsiek gemotiveerd te laten raken. Dit vergt voortdurende monitoring, en verschillende (persoonlijke) interventies zijn wenselijk. Leaders die graag creatief motiveren, krijgen met de methode een schatkist aan mogelijkheden om de positieve energie van groepsdeelnemers maximaal te benutten. De deelnemers hebben eigen verhalen om door te vertellen.

### Literatuur

Aarts, N., C. Steuten & C. Van Woerkum (2014). *Strategische Communicatie*. Assen: Van Gorcum.

McKee, R. (1998) *Story*. York: Methuen Publishing.

Ramakers, S. & J. Janssen (2015). *Tegenwind geeft vleugels, Storybuilding als leidraad voor een nieuwe vorm van projectmanagement*. Amsterdam: Adfo Groep.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

### Over de auteurs

Drs. S.E.J. Ramakers en drs. J.L.J. Janssen zijn beiden partner bij Update Communicatie en docent bij Fontys Hogeschool Communicatie. P.F.M. van den Besselaar is partner en mede-eigenaar van Bex\* Communicatie.

