

Case – pva 2.0

Het plan van aanpak is een best traditionele manier van werken als het gaat om projectinitiatie en projectbesturing. Ondanks dat overheden op dit vlak meestal niet vooruit lopen, heb ik toch een recente ervaring waarbij het anders kan. De opbouw van het project en het projectplan met behulp van het piramideprincipe (Barbara Minto: “The Pyramid Principle”), waarbij kort en krachtig het project wordt beschreven. Geen wollig taalgebruik en het verstoppen van allerlei hoofd- en bijzaken in de zinnen. Geen uitstel van executie door de kern van de boodschap pas aan het eind van de alinea’s of aan het einde van de hoofdstukken te vertellen. Bij het piramideprincipe draait het om duidelijkheid en structuur.

In de betreffende situatie betrof het een plan van aanpak naar aanleiding van een offerteaanvraag. Dat maakt de eerste vraag voor de piramide duidelijk: wat is de doelgroep van de boodschap? In dit geval hadden we goede informatie over de samenstelling van het publiek, het kennisniveau en de behoefte. Ook het doel van de piramide is duidelijk: overtuigen van de specifieke aanpak zoals voorgesteld en het accepteren van bijbehorende randvoorwaarden. In andere gevallen kan het bijvoorbeeld gaan om informeren of instrueren van de doelgroep.

De derde stap voor de opbouw van de piramide is bedoeld om de situatie helder te hebben: wat is de aanleiding? Ook is het essentieel om het probleem en de specifieke vraag van de klant te weten. Gelukkig hebben we in een oriënterend gesprek de gelegenheid gehad om door te vragen op deze onderwerpen.

Vervolgens zijn we aan de slag gegaan met de kernboodschap van het plan van aanpak. We hebben dit gedaan in de vorm van een Powerpoint presentatie in plaats van een Word document. De eerste slide was direct de kernboodschap. Deze kernboodschap gaf onze visie weer op het uitvoeren van de Lean opdracht, inclusief de planning en kosten. Daarna volgde een gestructureerde onderbouwing. Want, bij een verhaal dat moet overtuigen, hoort een onderbouwing WAAROM deze aanpak geschikt is in die situatie. Bij een instruerende boodschap had dat uitleg moeten zijn HOE het werk moet worden gedaan, bij een informerende tekst hoort een WAT onderbouwing.

De onderbouwing vormt een piramide met hoofdvragen, subvragen en de antwoorden daarop, om uitleg te geven waarom de kernboodschap correct is. Eventueel kan de volgorde van de vragen worden veranderd om meer impact te krijgen. Deze structuur lijkt sterk op MECE (zie deel 4 van het boek).

Het resultaat was een presentatie van 7 sheets die niet volledig volgeschreven waren, maar juist een overzichtelijke redenering vormde. De kernboodschap was in het kort:

- Bepaal de visie om de initiatieven de juiste kant op te sturen en commitment te krijgen
- Maak kleine stappen in de aanpak, zodat de eerste resultaten al heel snel komen
- Focus niet alleen op het proces, maar ook op de besturing, houding en gedrag

Gelukkig werd onze inspanning beloond door het gunnen van de opdracht. Nog steeds dient de kernboodschap als belangrijke herinnering hoe we het aanpakken, want wat ons betreft gaat het project pas lukken als we ons constant houden aan de uitgangspunten van die boodschap. Dat was bij een boodschap die verpakt was in een groot Word document veel lastiger geweest om uit te leggen.

Uitwerkingen oefeningen

>> Wat kan je doen om een team samen te stellen en te ontwikkelen als high performance team?

Binnen Lean wordt vaak verwezen naar de methode van Tuckman m.b.t. groei en ontwikkeling van teams. Tuckman geeft aan dat een team door 4 fasen gaat bij het ontwikkelen. De projectmanager kan sturing geven aan deze ontwikkeling, om als team zo goed mogelijk te kunnen presteren en de complexiteit van het project goed aan te kunnen. Daar waar er druk op de organisatie ligt om te verbeteren en waar weerstand een zekere factor is, zal dat zeker gevolgen hebben voor de samenwerking in het projectteam. Bedenk dat elke fase in meer of mindere mate groei pijn zal opleveren. De fasen van teamontwikkeling zijn:

Form: het team wordt gevormd en de projectleden delen informatie over hun achtergrond, ervaringen, maar vooral wat ze hopen te bereiken in het project. Dit kan een persoonlijk doel zijn, maar is vaak gerelateerd aan de doelen van het project.

In deze fase zijn de leden van het team meestal enthousiast, positief en beleefd naar elkaar. Er kan enige onzekerheid leven omdat de opdracht niet helemaal duidelijk is, of de projectleden geschikt zijn voor het uitvoeren van het werk en hoe de werkrelaties zich gaan ontwikkelen.

De projectleider speelt een belangrijke rol om de doelstelling en inhoud van het project duidelijker te krijgen, om de kennismaking verder te bevorderen en verdeling van taken en verantwoordelijkheden te stimuleren.

Storm: in de storm fase kunnen fundamentele verschillen in mening (bijvoorbeeld in de uitvoer van het project) leiden tot botsingen in het team. Ook de manier van samenwerken en de verdeling van het werk en de grenzen van de verantwoordelijkheden kunnen leiden tot strijd. Dit is een belangrijk breekpunt is de vorming van het team, omdat het niet gewenst is dat er sprake is van overheersing of dat projectleden mentaal afhaken. Vaak begint de "storm" met een verschil van werken en een verschil van communiceren. Ook kan het dat het leiderschap (sub-assertief) ter discussie wordt gesteld.

Omdat het team nieuw is zijn er nog weinig "relaties" gelegd waarop geleund kan worden en zullen medewerkers vaak als eenling een discussie starten of strubbelingen ervaren. Al met al zal deze fase bij veel projectleden enige vorm van stress geven.

De projectleider kan afspraken en structuren maken om het team houvast te geven. Door elkaar op informele momenten op te zoeken is er gelegenheid om elkaar echt te leren kennen, zonder de eerdere beleefdheden. Daarmee wordt vertrouwen en een goede relatie gebouwd. Mochten er conflicten zijn, dan moeten deze snel en constructief weggenomen worden. Eventueel met individuele gesprekken om projectleden te helpen stappen te maken en door te vragen een positieve bijdrage te leveren.

Enige uitleg over de storm-fase helpt om de gebeurtenissen en strubbelingen te plaatsen. Het is belangrijk om een positieve houding te hebben door binnen het team kleine tussendoelen te definiëren en deze te behalen. Eventueel kunnen aanvullende tools helpen om elkaar echt te leren ontdekken, zoals MBTI of Insights.

Norm: De projectleden hebben een manier van werken ontwikkeld die past bij iedereen. Ze kennen elkaars sterke kanten, minder goede kanten en eigenaardigheden en houden daar rekening mee. Het gevolg is dat er focus is op het werk en op resultaten. Het is eenvoudiger om elkaar constructieve

feedback te geven en om hulp te vragen. De projectleden hebben een sterker groepsgevoel en een grotere toewijding aan het team en het doel.

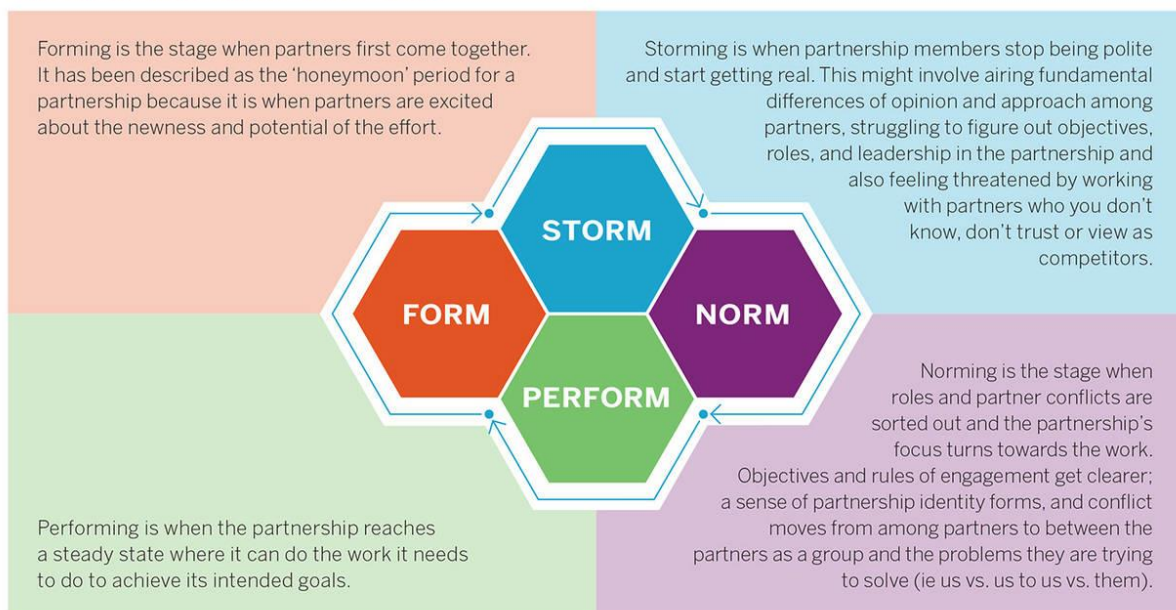
De projectleider kan een stap terug doen, zodat de projectleden grotere verantwoordelijkheid krijgen in de uitvoering van het project. Dit is een goed moment om de beginnende banden verder aan te halen met een team-building sessie.

Perform: De projectleden hebben volledige toewijding naar het project en het werk dat gedaan moet worden en zijn effectief aan het samenwerken om dat werk gedaan te krijgen. Het maakt op dit moment niet meer uit wie wat doet, omdat er geen bewijsdrang of wrijving is.

De processen en afspraken binnen het team functioneren goed en zorgen dat er toch een formele manier is om het werk in het project te kanaliseren en de voortgang te bij te houden. Soms is er een neiging om deze afspraken los te laten "omdat het toch goed loopt". De projectleider kan taken en onderdelen van het project verder delegeren voor zover dat nodig is, want vaak zullen medewerkers de natuurlijke ruimte in het project gebruiken om zelfstandig werk op te pakken en (samen) uit te voeren.

Mochten er leden uit het team vertrekken of bij komen, dan zal dat weinig effect hebben op de prestaties van het team vanwege de stabiliteit van het team. Dit werkt alleen als de projectleider wel tijd neemt om nieuwe projectleden te introduceren in de manier van (samen)werken en goed betrekt in de werkzaamheden, omdat nieuwe leden anders een buitenbeentje blijven en minder goed worden geaccepteerd.

TRUST BUILDING & MAINTENANCE CYCLE



Bron: Ratna Gill (www.livingcities.org)

>> Welke acties kan je ondernemen om (de gevolgen van) risico's te verminderen?

Onderdeel van de risicoanalyse is de identificatie van de risico's, de kans dat deze voordoen en de gevolgen van de risico's. Overigens, als de kans 100% is wordt het eigenlijk niet gezien als een risico, maar een kenmerk of factor waar rekening mee gehouden moet worden. Acties die vervolgens beschreven en uitgevoerd kunnen worden zijn:

- Vermijden: wellicht is het mogelijk het risico volledig te omzeilen, bijvoorbeeld door een andere aanpak, door op een andere plek te starten of door andere medewerkers te betrekken.
- Kans verminderen: de kans op grote weerstand kan je verminderen door medewerkers vooraf goed in te lichten en mee te nemen in het waarom. Door medewerkers verder te betrekken in de uitvoering van het programma, zal de kans op grote weerstand ook worden verminderd.
- Gevolgen verminderen: bijvoorbeeld door een verzekering af te sluiten (brandverzekering), door budget te reserveren voor als het risico zich alsnog voordoet, door een back-up plan of medewerkers achter de hand te houden.
- Overdragen: bijvoorbeeld door een andere partij te betrekken bij het project, zodat het risico wordt gedeeld of zelfs volledig in handen komt van een ander. "Een extra jaar garantie" afsluiten bij een nieuwe telefoon is eigenlijk een vorm van overdracht.
- Accepteren: een bewuste keuze om eigenlijk niets te doen en het risico te accepteren.

Besef dat de meeste mensen niet goed kunnen omgaan met risico's met een zeer kleine kans met zeer grote gevolgen. Denk aan een superstorm die de dijken van Nederland doet breken. Gelukkig zullen dit soort risico's in een Lean project niet vaak voorkomen.

Door de risico's op te nemen in het plan van aanpak en tijdens het project bij te houden, maak je iedereen deelgenoot van de risico's. Dit is op zich al een vorm van het verminderen van de kans en gevolgen van de risico's omdat er meer bewustzijn is.