

PROJECTMATIG WERKEN IN DE ERFGOEDSECTOR

HANDLEIDING TOT HET VERMIJDEN VAN UITSCHUIVERS

GEERT DE VENT

WOORD VOORAF

Voor velen zijn de schoolbanken en aula's al weer een tijd geleden. Die scholing bereidde ons voor op een professioneel leven en bereikt een niveau dat ons in het buitenland benijd wordt. De grijze materie is een van de troeven van Vlaanderen, dat voor de rest nogal wat grondstoffen ontbeert.

Vlaanderen als erfgoedgebied is op het vlak van grondstoffen wel goed bedeed: het kent nu eenmaal een rijkelijk verleden waaruit een enorm patrimonium, talloze archieven en een waaier aan kunstwerken en artefacten voortgesproten zijn. Het Vlaamse erfgoedbeleid is in volle ontwikkeling. Conservatie, behoud & beheer en ontsluiting zijn agendapunten geworden, zowel binnen als buiten de instituten. De overheid erkent het belang van dat gediversifieerd erfgoed en is bereid daarvoor financiële en andere inspanningen te doen.

Maar omdat de middelen beperkt zijn en de initiatieven talrijk, wordt diezelfde overheid almaar meer veeleisend. Ze verwacht een professionele omgangsvorm, gebaseerd op de basisprincipes van gedegen management. Beleidsplannen met missie en doelstellingen, subsidieaanvragen en andere dossiers: ze vormen de basis voor de toekenning van overheidsmiddelen.

Ondanks een degelijke scholing zijn de meeste vakmensen in de erfgoedsector niet voorbereid op dat aspect van een erfgoedwerking. Projectmatig werken, projectbeschrijvingen en stappenplannen: het klinkt misschien vertrouwd, maar hoe eraan beginnen? Deze handleiding wil daarbij een hulpmiddel zijn. Ze kan tevens fungeren als bondig instrument voor ervaren erfgoedwerkers die snel willen teruggrijpen naar de basics van projectmatig werken, planning, groepsdynamiek, omgang met weerstanden etc.

Van harte hopen we dat de lezer er iets nieuws, waardevol, leerrijk of toepasbaar in ontdekt.

Geert De Vent, PraxisNetwerk

INHOUDSOPGAVE

BIJ WIJZE VAN INLEIDING	5
HOOFDSTUK 1: METHODE	7
HET GROTERE GEHEEL	8
HET STAPPENPLAN	8
A. Planning	
B. Uitvoering	
C. Afronding	
D. Mijlpalen	
HOOFDSTUK 2: TECHNIEKEN	17
1. Analyse via ISHIKAWA	
2. Analyse van het KRACHTENVELD	
3. BRAINSTORMING	
het bedenken van en kiezen voor een oplossing in een groepsdiscussie	
4. BENCH-MARKING	
men gaat te rade bij anderen	
HOOFDSTUK 3: HET SOCIALE LUIK	23
1. Teamwerking	
2. Omgaan met weerstanden	
3. Motiveren	
HOOFDSTUK 4: DE PRAKTIJK	31
HOOFDSTUK 5: NAMEDROPPING	39
Slotwoord	42
Literatuurlijst	43

BIJ WIJZE VAN INLEIDING

Al eeuwenlang lijkt de menselijke soort prestaties neer te zetten waarin die zichzelf overtreft. Denk maar aan bouwwerken als de piramides van Cheops, de Chinese muur of de Taj Mahal. Documentaire na documentaire tracht de geheimen achter die mysterieuze realisaties te ontsluiten. Ook veldslagen en grote militaire operaties zoals Overlord (de landing op Normandië, 6 juni 1944) fascineren. Of nog de aanleg van een internationaal spoorwegnetwerk. Of bijvoorbeeld de wonderlijke verplaatsing van het stationnetje op Antwerpen-Dam naar de overkant van de baan. Geheel toevallig en willekeurig kwamen die bouwsels en gebeurtenissen niet tot stand: de toenmalige werkwijze bevatte al drie componenten die we ook vandaag nog onderscheiden als de hoekstenen van projectmatig werken:

- een **METHODE**, een werkplan met een vaste structuur
- **TECHNIEKEN** om problemen te analyseren en tot oplossingen te komen
- een **SOCIAAL LUIK** dat betrekking heeft tot het managen en motiveren van medewerkers en partners

De voordelen van projectmatig werken zijn dus al duizenden jaren gekend. Net iets minder lang worden ze geanalyseerd en beschreven door tal van managementgoeroes. Ze zijn logisch en eenvoudig te verwoorden. Door projectmatig te werken slaagt men bijvoorbeeld beter in het overwinnen van moeilijkheden, het creëren van een dynamiek en het vergroten van een samenhangsgevoel bij de deelnemers. Het is een methode die isolement en versnippering van mensen in grotere organisaties tegengaat en in kleinere entiteiten de dagelijkse routine helpt doorbreken. Projectmatig werken doet mensen anders samenwerken: er ontstaan nieuwe collegiale verbanden, men leert collega's in een ander perspectief kennen. In groep werkt men aan een tijdelijk en vaak eenmalig takenpakket met duidelijk vooropgestelde doelen. Dikwijls zijn de dynamiserende aspecten zo sterk, dat na afloop van een project eerst euforie en daarna een rouwgevoel aanbreken: het doel is bereikt, de cocon van het team valt weg en men loopt enkele dagen verloren.

Projectmatig werken in de erfgoedsector

Projectmatig werken is niet enkel besteed aan managers in grootschalige commerciële ondernemingen. Ook de overheid heeft de voordelen van een projectmatige aanpak onderkend: de culturele en erfgoedsectoren worden gestimuleerd tot projectmanagement. Er bestaan structurele subsidies voor organisaties met een permanente werking: van hen wordt de formulering van een visie, missie en lange- en korte termijndoelstellingen verwacht. Daarnaast zijn er projectsubsidies als tegemoetkoming bij de realisatie van projecten. Inzicht in de basisprincipes van een project zal ook voor erfgoedorganisaties en de particuliere initiatiefnemer de kans op welslagen doen toenemen.

In de praktijk zullen methode, technieken en het sociale luik van een projectmatige werking door elkaar lopen. Hier worden ze apart toegelicht. Afhankelijk van de literatuur die men erop naslaat, zal het accent anders liggen. Een gezonde mengeling van de drie componenten vindt men in elk project terug.

METHODE

HOOFDSTUK 1

METHODE

1 METHODE

HET GROTERE GEHEEL: het project gekaderd in een bestuursmodel

Het is zinvol elk project te kaderen in een bestuursmodel zoals grotere en professionele organisaties die dagelijks projecten realiseren. Misschien niet vanuit de 'zottigheid' of het engagement van de erfgoedliefhebber maar om ultieme doelstellingen (de missie) te bereiken, zoals de stimulering van de productie, de verovering van aandacht en goodwill, de realisatie van winsten... Elk project staat in een logisch verband tot de missie van een organisatie. Nooit zal die organisatie een project opzetten dat niet strookt met haar ultieme doelen.

Van missie tot project

In een missie formuleert een organisatie haar bestaansreden. Ze beschrijft de ultieme doelstellingen, de manier waarop deze doelstellingen bereikt worden en welke waarden daarbij gehanteerd worden. Uit de missie leidt de organisatie haar visie af: dat zijn lange termijn doelstellingen die de organisatie in pakweg 5 jaar gerealiseerd wil zien. Aan de hand van missie en visie bepaalt men welke aspecten van de werking prioritair zijn. Een organisatie zal strategische doelstellingen (2-3 jaar) vooropstellen om die aspecten telkens weer te benadrukken of te optimaliseren. Projecten kunnen gezien worden als operationele doelstellingen (of korte termijn doelen tot maximum 1 jaar) die dienen om de strategische doelen te realiseren. Samengevat functioneren projecten als activiteiten die bijdragen tot de realisatie van de ultieme doelstellingen, en dit in een logische oorzaak-gevolg relatie.

Missie > visie > strategie > project

Ook in de erfgoedsector vindt het strategisch bestuursmodel zijn ingang. In beleidsplannen, actieplannen en jaarverslagen formuleren erfgoedorganisaties hun missie, visie en doelstellingen en tonen ze aan op welke manier (en dus met welke projecten) ze erin willen slagen die te realiseren. Op hun beurt zijn het museumdecreet en erfgoedconvenants instrumenten waarmee de overheid waakt over de manier waarop erfgoedwerkers meewerken aan het ultieme doel, met name het welslagen van een overkoepelend Vlaams erfgoedbeleid.

HET STAPPENPLAN

In nogal wat literatuur over projectmatig werken wordt teruggegrepen naar het 'Deming Wheel' model. Dat model werd ontwikkeld door Edward Deming en deelt een project op in vier fasen:

- A Planning
- B Uitvoering
- C Afronding
- D Mijlpalen

A. Planning

Een project wil:

- of een **LACUNE** invullen (vb. aanmaak van een archief)
- of een **URGENTIE** inlossen (vb. opstarten van een restauratieprocedure)
- of een **PROBLEEM** oplossen (vb. starten van een sensibiliseringcampagne)
- en in een **LOGISCH VERBAND** staan tot een (al dan niet opgelegde) ultieme doelstelling (vb. de realisering van een doordacht erfgoedbeleid)

Identificatie van een lacune, urgentie of probleem

De herkenning en erkenning van een lacune, urgentie of probleem, door iemand binnen de organisatie dan wel de overheid, is stap 1 van een gefaseerde projectmatige aanpak. *EERST DENKEN, DAN DOEN* luidt het motto.

Na de identificatie van een lacune, urgentie of probleem, komt eerst een planningsfase. In die fase wordt de problematische beginsituatie ontleed en de ideale eindsituatie geformuleerd. Er wordt een oplossing bedacht die de kloof tussen begin en eind moet dichten. Tijdens deze planningsfase is het veelal aan de projectleider om een projectbeschrijving met stappenplan op te stellen. Die projectbeschrijving fungeert als instrument, als leidraad bij het verder projectmatig werken.

Denkwerk ligt steeds aan de basis van het welslagen van een project. Uit de formulering van een probleemstelling kan dan een gedegen stappenplan volgen. Door voldoende tijd te investeren in het denkwerk en de planning, vermijdt men achteraf valkuilen, tijd- en middelenrovers.

Ook kleinere projecten zijn gebaat bij geduld en een gedegen voorbereiding. Want de opendeurdag van een oude hoeve kan met nog zo veel gedrevenheid georganiseerd worden; wanneer in de beginfase niet nagedacht wordt over bekendmaking van het initiatief, zal er niemand op af komen en streven de organisatoren zo hun doelen (vb. sensibilisering, fondsenwerving ten behoeve van de restauratie...) flagrant voorbij. De ervaring, kunde en (management)capaciteiten van de projectleider spelen een belangrijke rol.

Planningsfasen

Na de identificatie van een probleem onderscheiden we 3 fasen in de planning:

1. Evaluatie van de bestaande situatie en beschrijving van het probleem of de uitdaging
2. Beschrijving van het (gewenste) eindresultaat
3. Benoeming van de oorzaken van het probleem, formulering van mogelijke oplossingen en keuze voor een oplossing

1. Evaluatie van de bestaande situatie en beschrijving van het probleem of de uitdaging

Wanneer men vaststelt dat 30% van een archief verloren dreigt te gaan door te vochtige bewaaromstandigheden, zal de benoeming en beschrijving van het probleem een cruciale factor zijn bij het overtuigen van de subsidiërende overheid. Het credo *METEN = WETEN* is van groot belang in de beschrijving van een probleemoplossend project. Enkel een intuïtief *aanvoelen* is een te zwakke basis voor de investering van tijd, middelen en mensen. Het komt erop aan te bewijzen dat het probleem zo acuut en urgent is, dat een project verantwoord wordt.

In een pleidooi voor de realisering en (financiële) ondersteuning van een project, zal men de actuele situatie en/of het niet-uitvoeren van het project moeten voorstellen als onaanvaardbaar. Objectief cijfermateriaal is daarvoor het meest aangewezen instrument. En hiervoor hoeft men zich niet noodzakelijk te wenden tot externe consultancybureaus; kleinere projecten zijn zeker zo gebaat bij eenvoudige SWOT- (sterkten-zwaktes/kansen-bedreigingen) en andere analyses en het eerlijk meten en beschrijven van de uitgangssituatie. Het gezonde verstand van de projectleider kan dan beschrijvende en cijfermatige informatie aan elkaar koppelen en omzetten in een overtuigend pleidooi.

2. Beschrijving van het (gewenste) eindresultaat

Iedere doelstelling beschrijft een gewenst eindresultaat. Projecten en als dusdanig ook doelstellingen ontstaan veelal na de beschrijving en meting van een problematische beginsituatie. Maar omgekeerd kan ook, wanneer bijvoorbeeld een overheid een welbepaald project opdraagt aan een organisatie. In dat geval zal de aanvangssituatie pas geformuleerd worden nadat het einddoel bepaald werd. Doelstellingen mogen sowieso nooit strijdig zijn met de missie van een organisatie. Hoe zinvol en effectief projecten en een projectmatige aanpak ook zijn, niet alles is een project waard. De kleurkeuze van een nieuw formulier is bijvoorbeeld een te futiel onderwerp voor een project.

Smart

Het SMART-principe biedt een nuttige houvast bij de formulering van doelstellingen. In de managementliteratuur wordt vaak beroep gedaan op letterwoorden. Soms dekken die dan ook nog de

lading. Doelstellingen die smart zijn, zijn meestal wel slim, *clever*. Afhankelijk van de bron worden de 5 letters anders ingevuld en vertaald. Goede doelstellingen hebben volgende kenmerken:

- Specifiek
- Meetbaar
- Aanvaard (of ambitieus)
- Realistisch
- Tijdsgebonden

Specifiek

Het is van groot belang dat een doelstelling voor iedereen duidelijk is. Een formulering zoals 'we willen de impact van ons museum op de samenleving vergroten' leidt nergens heen. Een aanvulling als 'door binnen een jaar de bezoekersaantallen te verdubbelen en van onze catalogi de helft meer te verspreiden' vermijdt misvattingen.

Meetbaar

Onmeetbare doelstellingen impliceren projecten zonder klaar en helder eindresultaat. Het zal voor niemand duidelijk zijn wanneer en of het project überhaupt afgelopen is, laat staan of het uiteindelijk in zijn opzet geslaagd is. Meten = weten. Wat en hoe gemeten zal worden, vergt een denk-oefening. De ontwikkeling van meetinstrumenten is zelden evident. Modellen als de Balanced Score Card (van Kaplan en Norton) en het Europese CAF-model (bestemd voor overheden) kunnen daarbij helpen. Door metingen worden sterke en zwakke punten blootgelegd. Vaak zal *het ontoelaatbare* uitgangspunt voor een project zijn: dat er dagelijks gemiddeld slechts 5 personen de tentoonstelling bezoeken (te weinig: ontoelaatbaar), kan leiden tot een wervende communicatiecampagne. Het gemiddelde van 5 bezoekers is de gemeten beginsituatie. Aan de hand van tussentijdse metingen wordt vervolgens de impact van onze acties opgevolgd. Op het einde van het project wordt het eindresultaat gemeten waarbij bij voorkeur blijkt dat het realistische eindresultaat bereikt is.

Van een werking kunnen volgende aspecten gemeten worden:

- > kwantiteit: de hoeveelheid (bezoekers, gerestaureerde objecten...)
- > efficiëntie: hoe goed een opdracht wordt uitgevoerd (hoeveel dossiers worden per uur afgewerkt, hoeveel bezoekers worden elk uur door één gids rondgeleid...)
- > effectiviteit: de juistheid van de acties (bezoekt een vertegenwoordiger klanten uit de juiste doelgroepen, krijgt men die opleiding die voor een welbepaalde functie nuttig is...)
- > kwaliteit: efficiëntie x effectiviteit (hoeveel nieuwe klanten na het bezoek van de vertegenwoordiger, hoeveel geklasseerde boeken zitten op de juiste plaats in een bibliotheek...)

Aanvaard (of ambitieus)

Alle betrokken partijen aanvaarden best de doelstellingen. Het vraagt voldoende inlevingsvermogen van de opsteller van de doelstellingen om zowel de teamleden als degenen voor wie de doelen uitgestippeld werden (de eigen organisatie, andere instellingen, overheden, het brede publiek...), mee te krijgen. Om medewerkers te enthousiasmeren, zullen doelstellingen net ambitieus genoeg, (niet te weinig (want flauw), niet te veel (want ontmoedigend)) moeten zijn.

Realistisch

De noodzakelijke voorwaarden voor het welslagen van een project moeten binnen handbereik zijn: geld, mankracht, tijd, knowhow...

Tijdsgebonden

Projecten hebben nood aan een realistische looptijd. Wanneer een einddatum ontbreekt, wordt alle (positieve) druk weggenomen: bijna automatisch leidt dat tot vertragingen, de teloorgang van dynamiek en vaak ook tot de stopzetting van het project. Ook een te lange of vage eindtermijn zal één en ander doen slabakken. Anderzijds zal een te kort tijdsverloop leiden tot halfslachtig werk en/of stress. Een project wordt daarom opgedeeld in een aantal stappen, waarvoor telkens een duidelijke en haalbare termijn geformuleerd wordt. Voor de oplevering van die deelresultaten geldt: afspraak = afspraak.

3. Benoeming van de oorzaken van het probleem, formulering van mogelijke oplossingen en keuze voor een oplossing

In die fase komt het erop aan de kloof tussen de beginsituatie en het gewenste eindresultaat te dichten. Er wordt nagedacht over het waarom van de kloof: waarom leeft er onvrede met de beginsituatie, wat zijn de oorzaken van die onbevredigende beginsituatie en waardoor wordt ze in stand gehouden. Een grondige analyse van het probleem werpt zich dus op (op p. 18 worden een aantal hulpmiddelen meegegeven). Bij die probleemanalyse mag een eenvoudig managementprincipe van Vilfredo Pareto (de man van het 20 – 80 principe, zie p. 40) echoën: *'Pak de belangrijkste oorzaak van het probleem aan, en doe dat eerst'*. Na die analyse komen de expertise en vakkennis van het team van pas. Er zullen oplossingen geformuleerd moeten worden. Dikwijls zijn er verschillende manieren om een probleem op te lossen. Bij de keuze voor de aangewezen oplossing kunnen management-technieken opnieuw een rol spelen (zie p. 40).

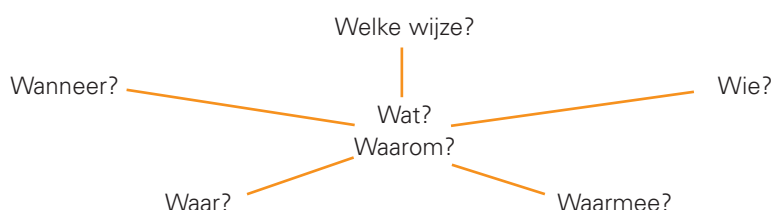
Projectbeschrijving

Een projectbeschrijving is het tastbare product van de planningfase. Meestal is het de projectleider die hiervoor tekent, soms met medewerking van het gehele team. Die projectbeschrijving fungeert in het verdere verloop van het project als een draaiboek, waarin minstens volgende elementen opgenomen zijn:

- een formulering van het probleem en het gewenste eindresultaat (doelstellingen) met een contextbeschrijving, een opsomming van de voordelen die de realisering zal teweegbrengen en de impact ervan op de organisatie
- een aanduiding van sleutelfiguren als projectleider en de omvang en samenstelling van het projectteam
- een werkplan met timing (zie verder)
- een kostenberekening (lonen, materiaal, nutsvoorzieningen, verplaatsingskosten, opleidingskosten, publiciteitskosten, huur...)
- een berekening van eventuele opbrengsten (vb. inkomsten uit ticketverkoop, subsidies, sponsoring...)
- een overzichtje van noodzakelijke voorwaarden, beslissingen en acties (zowel intern als extern) die nodig zijn om het project te kunnen opstarten... (vb. de verhuis van een museumcollectie kan pas als project opgezet worden op het moment dat het museumgebouw effectief aangekocht en gebruiksklaar is)

De 7 wijze W's

Het komt erop neer in de projectbeschrijving minstens de antwoorden op volgende vragen (de 7 wijze W's) te formuleren:

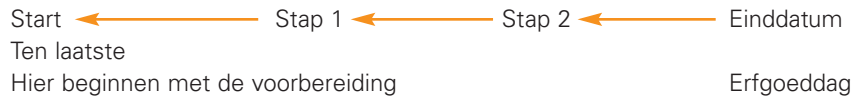


Stappenplan

Van zeer groot belang is de uitwerking van een timing en stappenplan. Vertrekkend van een begin-datum wordt het project in stappen opgedeeld. Aan elke fase wordt een nodig tijdsverloop toegekend, waaruit dan de einddatum afgeleid kan worden.

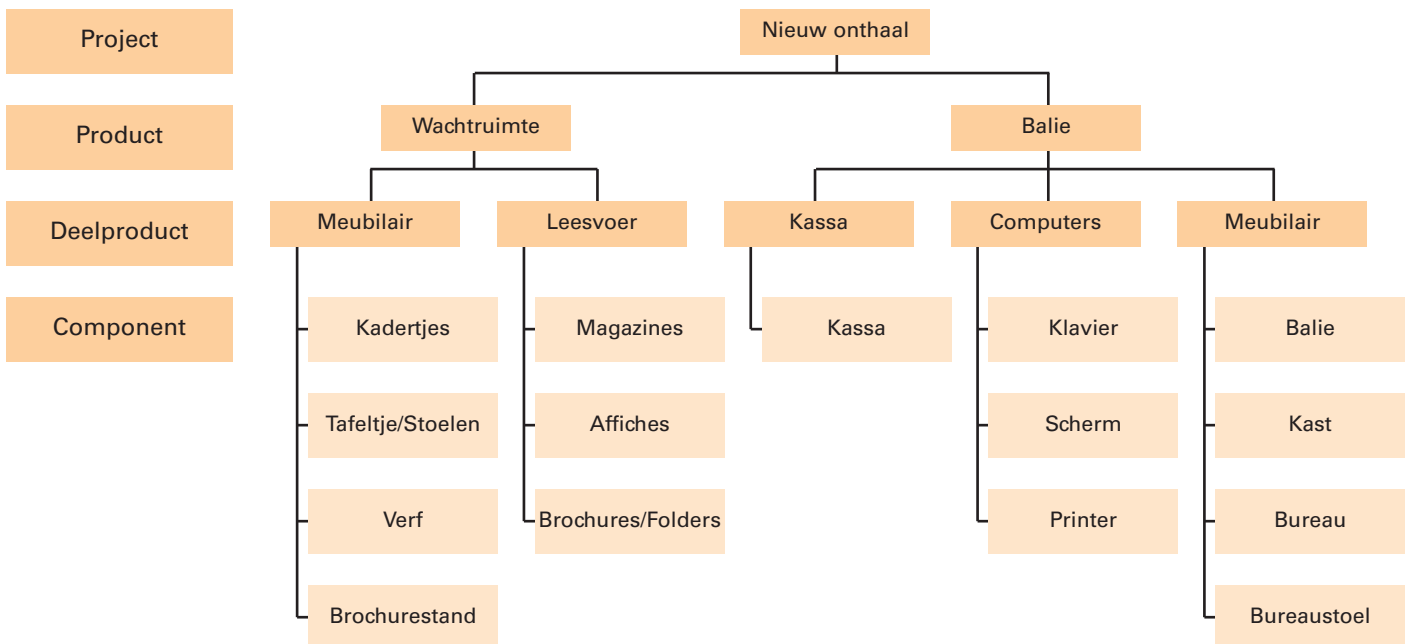


Wanneer de einddatum op voorhand vaststaat, is een fasering in omgekeerde richting nodig. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de organisatie van projecten voor de Erfgoeddag. De einddatum (deadline) ligt vast; een realistische opdeling van het project in stappen moet leiden tot het ideale (of minimale) startmoment.

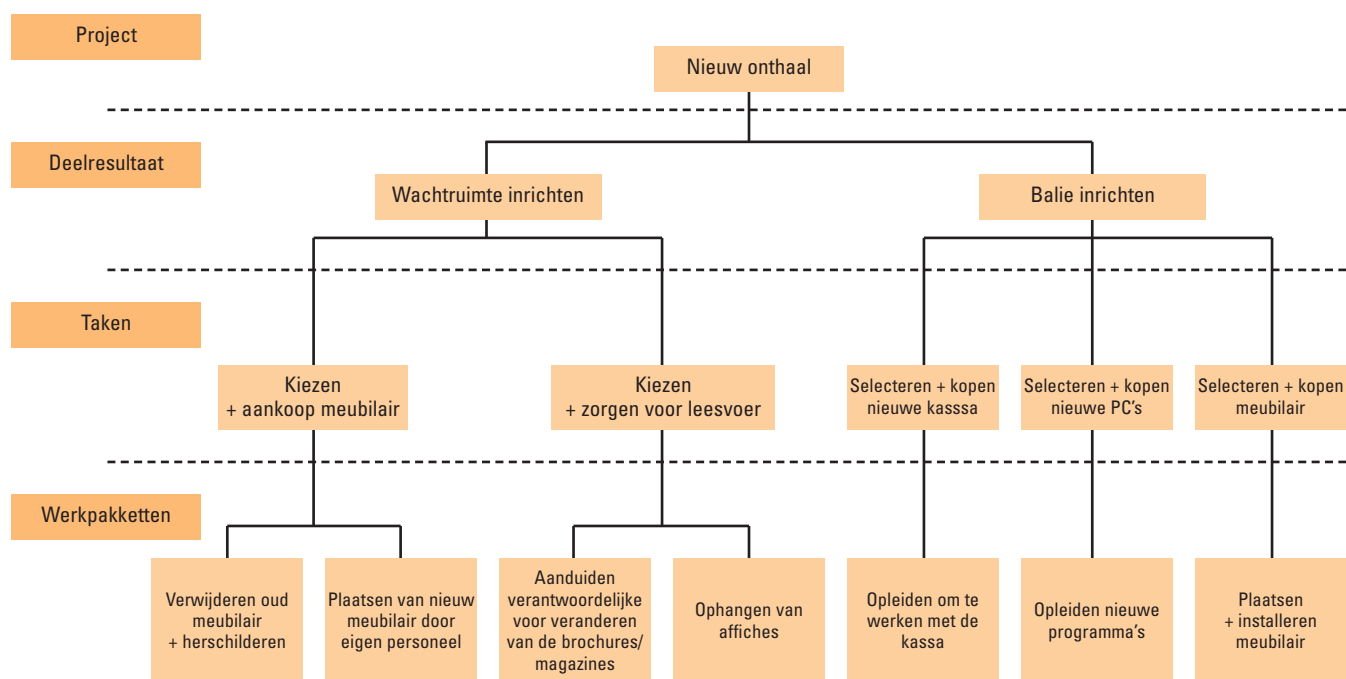


Product Breakdown Structure (PBS) en Work Breakdown Structure (WBS)
 Twee bijkomende hulpmiddelen die van pas komen bij de opstelling van een werkplan, zijn gebaseerd op een boomstructuur. Het project en dus einddoel, wordt opgedeeld in deeldoelen, die op hun beurt uiteindelijk moeten leiden tot zeer duidelijke en concrete stappen. Aan die acties kan dan een verantwoordelijke gekoppeld worden, een timing, een kostprijs... In het geval van zeer grote projecten wordt bij de planning soms software ingezet, die resulteert in gedetailleerde Gantt-charts met een opsomming van wie wat moet doen en wanneer. Een heldere fragmentering van een project door een combinatie van PBS en WBS, kan leiden tot een realistisch stappenplan waarbij zo min mogelijk over het hoofd gezien wordt. Houd bij de organisatie van projecten zeker rekening met de personeelsbezetting. Vooraf vastgelegde verlofperiodes kunnen een streep door de rekening betekenen!

Schema PBS



Schema WBS



B. Uitvoering

Na de planningsfase en de aanmaak van een projectbeschrijving (met voldoende aandacht voor de 7 wijze W's) komt het moment suprême: de daadwerkelijke uitvoering van het project. En u zult merken: hoe beter de planning, hoe vlotter de uitvoering van het project zal verlopen. Waar de planningsfase voornamelijk iets is voor projectleider en -team, wordt in deze fase iedereen die een bijdrage tot de uitvoering zal leveren, betrokken. Idealiter kregen zij vooraf al algemene informatie.

Informatie, training & opleiding

De uitvoeringsfase begint met het gedetailleerd informeren van alle medewerkers. Op dat moment wordt ook gestart met de nodige training en opleiding (vb.: voor de ingebruikname van een vernieuwd onthaal in een archief of bibliotheek, zal het baliepersoneel moeten leren werken met een nieuw computersysteem).

Afspraak = afspraak

Eén van de hoekstenen van projectmatig werken: afspraak is afspraak. In de planningsfase werden de nodige acties geformuleerd en verantwoordelijkheden toegewezen. De garantie op een vlotte uitvoering van het project vergroot naarmate medewerkers, projectteam en projectleider zich aan de gemaakte afspraken houden.

Plan-B

Hoe goed de planning ook op punt staat, gegarandeerd loopt er in de loop van het uitvoeringsproces nog iets kleins of iets groots mis. De projectleider moet van het vooropgestelde plan durven afwijken: wanneer duidelijke doelstellingen vooropstaan, is iedere afwijking louter een alternatief om hetzelfde te bereiken. Zijn managementcapaciteiten moeten in staat zijn het team langsheen een problematisch en moeilijk parcours te loodsen. Want vaak komt het bij projecten erop aan snel en flexibel een alternatief uit de broekzak te schudden. Men spreekt hier wel eens van het toepassen van plan-B door de projectleider. *'Je moet de problemen maar aanpakken wanneer ze zich stellen, maar je moet er wel op voorhand over nagedacht hebben'*... Het klinkt als een boutade, deze uitspraak van voormalig premier Dehaene, maar hij slaat nagels met koppen. Bij projectmatig werken

komen risico's kijken. Risicoanalyse is het topic in bladzijden gespecialiseerde literatuur. Een eenvoudig hulpmiddel, maar misschien wel een must, is het zogenaamde 'plan-B'. Door in de planningsfase na te denken over een *worst case scenario*, kan de projectleider bepaalde risico's inschatten en er meteen tegen gewapend zijn.

Met de uitspraak *'Well gentlemen, let's start the war from here!'* (op D-day landden de eerste troepen 4km zuidelijker dan gepland op Utah-beach), bewees Brigade-Generaal Roosevelt niet enkel zijn capaciteiten als strateeg en projectleider. Hij spaarde bovendien honderden, zoniet duizenden Amerikaanse levens, waardoor hij meteen zijn presidentschap bestendigde.

C. Afronding

Regelmatig mislukken projecten omdat onvoldoende aandacht besteed wordt aan de afrondingsfase. Afhankelijk van het doel van een project (werkwijze, norm, product, terugkerend gebeuren), zal het eindresultaat anders benut worden. We sommen een aantal aandachtspunten op.

- de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze: iedereen in de organisatie moet ze nadien gaan toepassen
- de ontwikkeling van een product: het product in kwestie moet voldoen aan de vooropgestelde vereisten, opgeleverd en verspreid worden
- de verbetering van normen: terugval mag niet toegelaten worden en er moet blijvend aan de nieuwe normen voldaan worden (onder het motto: meten = weten)
- de uitvoering van terugkerende projecten (vb. Erfgoeddag): men moet uit de (positieve en negatieve) ervaringen leren en ze meenemen naar een volgende editie

Vaak is de afronding van het éne project de voorzet en aanleiding tot een nieuw project. De reflectiefase (cf. Deming Wheel principe) die volgt uit de finalisering van een project, is het moment om het grotere geheel opnieuw te beschouwen.

Een voorbeeld:

Een stad ontwikkelt een project rond het archeologisch patrimonium. Er wordt een gebruikersgids samengesteld met daarin een inventaris van archeologisch waardevolle gebouwen en sites. Na afronding van dit project kan het niet de bedoeling zijn dat de gidsjes gaan liggen bestoffen in één of andere opslagplaats. Het project is pas zinvol wanneer er andere resultaten, doelen en dus projecten uit voortvloeien, als daar zijn: een promotiecampagne rond de gids, de organisatie van archeologische rondleidingen door stadsgidsen, het implementeren van beschermingsmaatregelen, de ontwikkeling van een wandelroute en gepaste signalisatie... Pas dan wordt project 1 zinvol en gaan resultaten niet verloren.

D. Mijlpalen

Projectmatig werken gebeurt best in stappen. Dat stappenplan kan afgeleid worden uit de deeldoelen die geformuleerd werden in de PBS en WBS. Ook de vooropgestelde timing kan de verschillende chronologische stappen bepalen: een muur kan pas geschilderd worden nadat afgebladderde verflagen verwijderd zijn en de opgebrachte plamuur gedroogd is. Iedere stap wordt beëindigd met een zogenaamde mijlpaal: een vooraf in tijd vastgelegd punt waarop de afronding van een welbepaald onderdeel van een project zal getoetst worden aan de in het plan gestelde vereisten en doelen.

Begin > Mijlpaal 1 > Mijlpaal 2 > Mijlpaal 3 > Einde

Een eenvoudig voorbeeld:

Voor een tentoonstelling worden nieuwe panelen ontworpen. Pas nadat men getoetst heeft of het nieuwe ontwerp een bepaald gewicht kan dragen, zal men de rest van de panelen laten maken, om er in een laatste stap de schilderijen aan op te hangen.

Bij een projectmatige werking zijn mijlpalen sleutelmomenten die volgende resultaten kunnen opleveren:

- Een fase is naar behoren afgewerkt en daarmee afgerond: de volgende stap dient zich aan.
- Een fase is afgewerkt maar bijsturing is nodig, omdat bijvoorbeeld de timing niet gehaald werd of een detail moet overgedaan worden: EHBO! Het project wordt voortgezet met enige bijsturing.
- Tijdens een fase steken fundamentele gebreken die de uitvoering van het project bedreigen de kop op:
 - Dit kan resulteren in een voorlopige stopzetting van de uitvoering en een terugkeer naar de planningsfase om één en ander te herdenken.
 - Of dit kan resulteren in een definitieve stopzetting van het project wanneer duidelijk wordt dat het vooropgestelde resultaat niet haalbaar is. Deze beslissing dient in overleg met het projectteam en in samenspraak met de opdrachtgever te gebeuren.

Vooraf vastgelegde mijlpalen zorgen tegelijkertijd voor rust en dynamiek: door de deadline die ze impliceren weten alle betrokkenen wat juist wanneer dient afgerond te worden. En zoals we boven zagen is één van de hoekstenen van projectmatig werken: *AFSPRAAK = AFSPRAAK*.

HOOFDSTUK 1: METHODE

Samenvatting

Een project is pas zinvol als het kadert in de missie van een organisatie. Het kan gezien worden als een doel dat men op korte termijn wil bereiken. Edward Deming beschreef vier fasen die een goede afloop van een project moeten bewerkstelligen. Uit de afronding van dat eerste project kunnen volgende projecten voortvloeien, vandaar dat gesproken wordt van het Deming Wheel principe.

Een belangrijkste eerste stap is de planningsfase: de fase van het denk- en schrijfwerk, waarin problemen of lacunes vastgesteld worden en oplossingen geformuleerd worden. Een projectbeschrijving met stappenplan moet van onbevredigende beginsituatie tot ideale eindsituatie leiden. Bij de uitvoeringsfase komen informatie, opleiding, goede afspraken, improvisatie (EHBO) en soms zelfs een B-plan kijken. De afronding van een project vereist een final check. Een aantal mijlpalen zorgen tegelijkertijd voor rust en dynamiek: kan een tussenfase met voldoening afgesloten worden, is bijsturing nodig, of straffer nog, wordt het project beter afgeblazen?

TECHNIEKEN

HOOFDSTUK 2

2 TECHNIEKEN

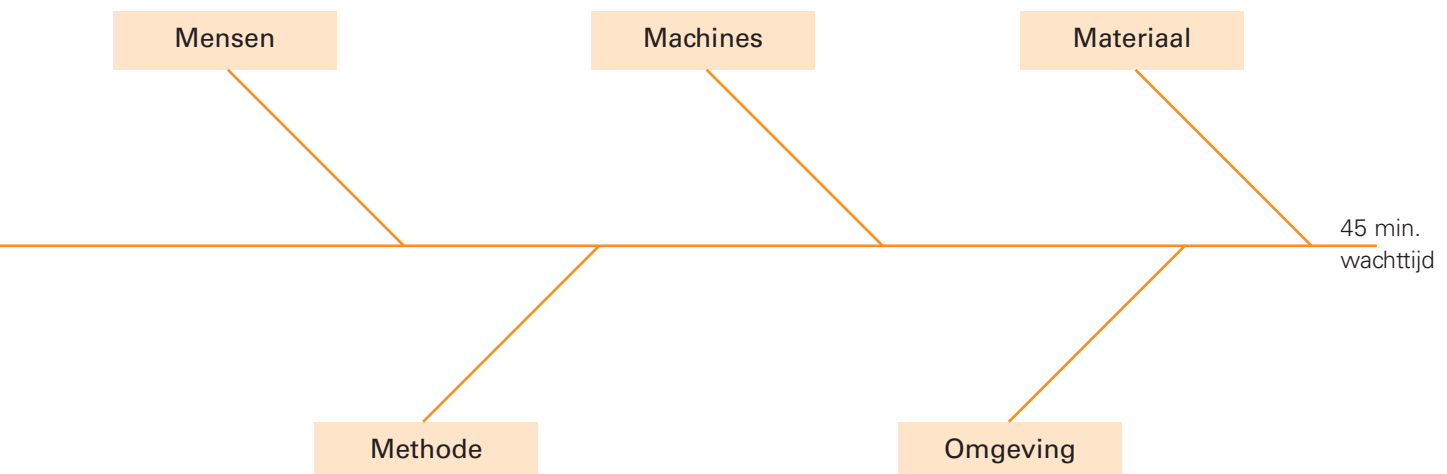
Bij projectmatig werken zou de natte vinger vermeden moeten worden. Vandaar dat we hier kort een aantal technieken toelichten die bijdragen tot de analyse van situaties, het bedenken van oplossingen en het maken van keuzes. Ze zijn een aanvulling op de ervaring en expertise van de projectleider en specialisten binnen het team.

1 ANALYSE VIA ISHIKAWA

Veel wijsheden komen uit het verre Oosten, zo ook Ishikawa. Die methode bestaat uit de ontleding van een gesteld probleem door het voor te stellen als een gevolg van factoren.

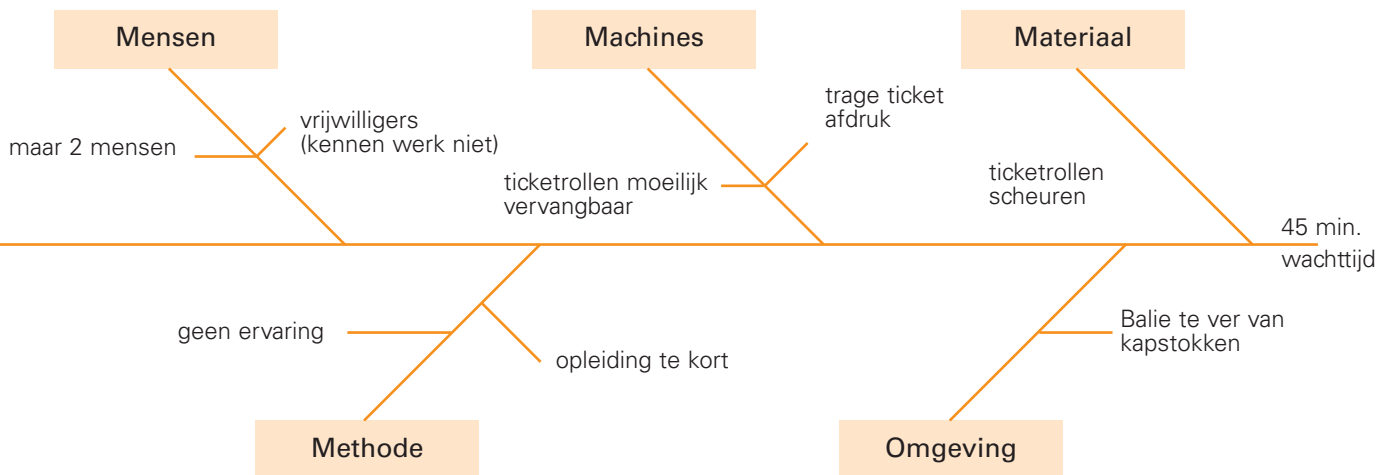
We lichten ze toe aan de hand van een concreet voorbeeld:

Op een succesvolle Erfgoeddag wordt de bezoeker van een plaatselijk museum geconfronteerd met een wachttijd van om en bij de 45 minuten. Sommige bezoekers zetten zich in de rij, andere doen hun beklag, andere wagen zich er niet eens aan en gaan onmiddellijk weg. In de afrondingsfase van het project wil men leren uit de ervaring: men neemt zich voor bij een volgende editie de bezoekersstroom vlotter te laten verlopen. Om die doelstelling te bereiken moet men weten waar het schoentje wringt. Ishikawa helpt bij de analyse van dat soort problemen. Er stelt zich een probleem (45 minuten wachttijd) dat een gevolg is van een aantal factoren. Aan de hand van een visgraatmotief kunnen oorzaken van dat gevolg getraceerd en benoemd worden. Bij iedere graat wordt een categorie geplaatst: mens, machine, materiaal, methode, omgeving...



Andere veel gebruikte categorieën zijn: Beleid, Metingen, Systeem,...

Door het projectteam te laten denken over de invulling van de categorieën wordt de visgraat concreet.

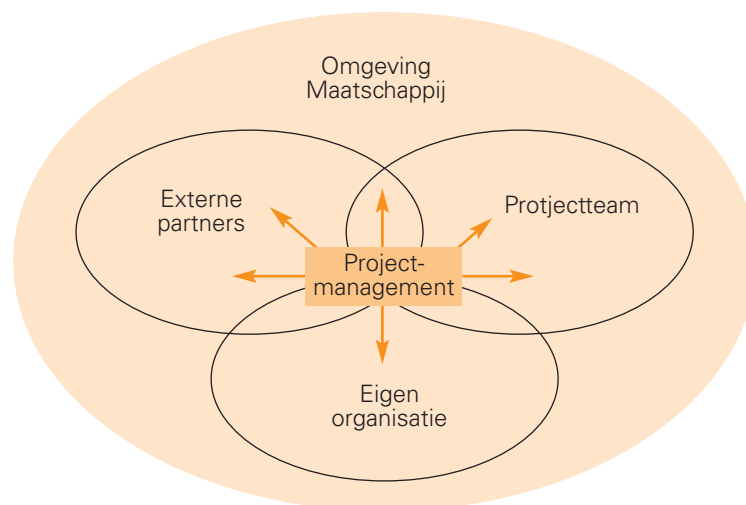


Dan is het zaak de meest cruciale van al die oorzaken van een probleem aan te pakken (zie ook Pareto, p. 40). In het concrete geval van de lange wachttijden op de Erfgoeddag zou dat de bemanning van de kassa's kunnen zijn. Een oplossing voor de volgende editie: drie goed opgeleide vrijwilligers inzetten in plaats van slechts een duo zonder kassa-ervaring. De wachttijden zouden kunnen teruglopen tot een aanvaardbaar kwartiertje.

2 ANALYSE VAN HET KRACHTENVELD

Nooit zijn organisaties met hun opgestarte projecten ongenaakbare eilanden: ze maken deel uit van een krachtenveld. Hoe groter en belangrijker het project, hoe sterker het krachtenveld zal zijn. Omgekeerd is bij kleinere of minder zichtbare projecten het krachtenveld vaak van geringe omvang, toch kan het van belang zijn.

Het is net zo nuttig na te denken over de krachten die problemen in de hand werken als te beseffen welke krachten problemen tegengaan. Wanneer deze (negatieve en positieve) krachten benoemd zijn, is het zinvol ze te rangschikken in volgorde van belangrijkheid. Onderstaand schema is hierbij een hulpmiddel. Bij de opmaak van een plan kan het krachtenveld beheerst worden door voornamelijk rekening te houden met de krachten bovenaan elke kolom (zie ook Pareto, p. 40).



Probleem	
Werkt probleem tegen	Werkt probleem in de hand
+ 1	- 1
+ 2	- 2
+ 3	- 3
...	...

3 BRAINSTORMING – het bedenken van en kiezen voor een oplossing in een groepsdiscussie

Dikwijls waait in groepsdiscussies een frisse wind doorheen de gedachten. Want het creatief proces dat plaatsvindt door gedachten te formuleren en naar andermans ideeën te luisteren, leidt vaak tot oplossingen. Zeker met een goede moderator, die bereid is in de discussie een stap terug te zetten en waakt over het objectieve verloop ervan. Een brainstormsessie verloopt in vijf stappen.

1. Het probleem wordt als het ware fysiek in de groep aanwezig gesteld, door het te omschrijven op een bord of flipchart. In deze fase wordt binnen het team een moderator gekozen. Zelf mag dat teamlid geen ideeën naar voren brengen: hij of zij is er om het brainstormproces te begeleiden.

2. Dan is het aan het team om gedachten te spuien tot de inspiratie opdroogt. Dit kan gestructureerd of niet-gestructureerd. In het eerste geval komt iedereen beurtelings aan bod. Wanneer de sessie niet-gestructureerd verloopt, bestaat de kans dat minder mondige deelnemers hun ideeën niet geformuleerd krijgen. Een niet-gestructureerde sessie bevordert wel de vrije associatie. Best wordt op voorhand afgesproken dat kritieken en commentaren in deze fase achterwege blijven. De moderator moet elke opmerking, hoe futiel ook, noteren. Hij probeert de ideeën die bij elkaar aansluiten al te groeperen.

3. Wanneer de moderator merkt dat er geen nieuwe denkpistes meer opduiken, sluit hij de fase af. Onder het waakzame oog van de groep bundelt hij alle geopperde ideeën tot een aantal clusters.

4. Met het oog op de eliminatie van een aantal minder interessante of haalbare denkpistes, worden alle ideeën aan een grondige discussie onderworpen. Bedoeling is tot een minimum aan potentiële oplossingen te komen. Om een idee te elimineren is volledige consensus nodig. De moderator mengt zich niet in de discussie: hij leidt ze en laat standpunten voor én tegen aan bod komen. Vaak is dit de langste, maar ook de meest vruchtbare stap in een brainstormsessie.

5. Er zijn twee manieren om tot een groepsbeslissing te komen: via stemming of via de consensusmethode. De ervaring leert dat beide methoden tot een ander eindresultaat leiden!

- > stemming: ieder teamlid spreekt zich uit voor zijn of haar voorkeursidee. Die methode verloopt snel, maar kan voor ongenoegen zorgen wanneer een leidinggevende of een 'grote mond' de keuzes lijkt te sturen.
- > consensusmethode: ieder teamlid geeft een score aan de overgebleven oplossingen. Wanneer er vijf ideeën overblijven, krijgt een persoonlijk voorkeursidee 5 punten, het minst gesmaakte krijgt 1 punt. Het idee met de hoogste score wordt weerhouden. Het draagvlak voor een keuze zal op die manier groot zijn, omdat meer teamleden zich enigszins in de gekozen oplossing kunnen vinden. Die methode heeft enkel kans op slagen als ook de projectleider bereid is zich bij de keuze van het team neer te leggen.

4 BENCH-MARKING – men gaat te rade bij anderen

Zelden is een probleem uniek. Het kan goed zijn dat een vergelijkbare organisatie in het verleden al te kampen had met een gelijkaardig probleem. Dikwijls is een succesvolle aanpak door anderen toepasbaar op de eigen situatie. De methode van bench-marking wordt in de privé-sector regelmatig toegepast. Niets belet dat non-profitorganisaties zich hierdoor laten inspireren.

HOOFDSTUK 2 : TECHNIEKEN

Samenvatting

In gespecialiseerde literatuur zijn er tal van technieken terug te vinden voor de analyse van situaties, het bedenken van oplossingen en het maken van keuzes. Maar gewapend met deze vier eenvoudige trucs krijgt men, in combinatie met WBS en PBS en de twee methoden voor het opstellen van een timing, de meeste projecten op een goed spoor. De Japanner Ishikawa helpt de vinger op de wonde leggen: via zijn methode komt de meest cruciale oorzaak van een probleem of wantoestand aan de oppervlakte. Het benoemen van positieve en negatieve krachten die inspelen op een organisatie en de beheersing van de meest invloedrijke krachten helpt bij het oplossen van problemen. Ook het potentieel van de teamleden kan benut worden: een goede brainstormsessie doet wonderen. En het kan nooit kwaad even binnen te gluren bij anderen.

SOCIALE LUIK

HOOFDSTUK 3

HET SOCIALE LUIK

3 HET SOCIALE LUIK

Aan het managen van mensen zijn al ontzettend veel gedachten en woorden gewijd; de literatuur erover is legio. In functie van projectmatig werken beperken we ons tot drie items:

1. Teamwerking, met een focus op teamrollen en groepsdynamische fases
2. Omgang met weerstanden
3. Motiveren

1 TEAMWERKING

Bij projectmatig werken ontstaat vaak een nieuw samenwerkingsverband tussen medewerkers binnen een organisatie. In grote organisaties hebben die medewerkers in hun dagelijks functioneren niet of nauwelijks met elkaar te doen. Dichte collega's binnen kleinere organisaties zullen nieuwe taken krijgen en zich in een andere structuur tot elkaar verhouden.

A. Teamrollen – typologie van een team

Voorbeeld

Een Raad van Beheer (opdrachtgever) beslist op een bestuursvergadering dat een welbepaalde afdeling van een archief dringend heringericht moet worden. De archivaris neemt akte van die beslissing en vertrouwt het project toe aan van één van zijn medewerkers. Die persoon wordt projectleider. Samen met een collega maakt de projectleider een projectbeschrijving: zij vormen het projectteam. De uiteindelijke herinrichting wordt uitgevoerd met de twee bewaarders (medewerkers).

Een eerste stap bij de uitvoering van een project is de benoeming van een projectleider. Die persoon krijgt de verantwoordelijkheid het project tot een goed einde te brengen. De projectleider is niet noodzakelijk de hoogste in hiërarchie, wel is hij schakel tussen opdrachtgever, het projectteam en de medewerkers.

In een goed functionerend team nemen de teamleden bepaalde rollen op zich: de projectleider doet er goed aan die teamrollen te herkennen. Gespecialiseerde literatuur benoemt 8 tot 12 teamrollen. Dat wil niet zeggen dat een succesvol team uit minstens zoveel leden moet bestaan: mensen zijn in staat verschillende rollen tegelijkertijd te vervullen. Een ideaal team bestaat trouwens maar uit maximum 7 leden, omdat grotere groepen zich bijna onvermijdelijk in subgroepjes zullen fragmenteren.

Volgende spelers worden onderscheiden: de leider (en soms ook een informele leider), de specialist, coördinator, planter, ideeënstroper, een waarschuwer, pietje precies en teamwerker.

Typologie van een team

Leider

De projectleider is de formele leider in het team. Louter door zijn aanstelling als projectleider heeft hij de macht en invloed om beslissingen te nemen waarachter het team zich kan scharen. Maar ook een gezonde dosis charisma en expertise op het domein dragen bij tot zijn gezag.

De leider neemt de volle verantwoordelijkheid over het project op zich. Hij volgt het plan op, hakt knopen door en beoordeelt mijlpalen. Het is aan hem te toetsen of resultaten tijdig en voldoende kwalitatief en kwantitatief bereikt worden. Een goede projectleider motiveert zijn team en

communiceert over het verloop van het project. Hij kan advies inwinnen bij het team, maar neemt zelf -al dan niet in samenspraak- daadkrachtige beslissingen.

Een informele leider

Wanneer de projectleider er niet in slaagt gezag uit te oefenen (door een gebrek aan daadkracht, charisma, kennis...), kan een informele leider ontstaan. Voor een stuk zal die de taken van de projectleider overnemen, maar nooit zal een informele leider de volle eindverantwoordelijkheid moeten dragen. Wanneer de formele leider zijn gezag ondermijnd ziet door een ander, kan een machtsstrijd ontstaan die nefast is voor de werking van het team en voor het bereiken van het eindresultaat. Maar het omgekeerde is ook mogelijk: beide karakters kunnen op elkaar afgestemd raken en als dynamisch duo een verrijkende invloed hebben op het projectverloop!

Specialist

Een specialist is het teamlid dat door kennis en ervaring meer weet over een projectgerelateerde materie dan anderen. Hij zal voor advies en (technische) analyses geconsulteerd worden door de projectleider. Die laatste blijft wel bevoegd voor de beslissingen.

Coördinator

Dikwijls is een coördinator een pragmatisch ingesteld iemand die beproefde methodes gebruikt om doelstellingen te bereiken. De coördinator is goed in de inschatting van mogelijkheden, de opstelling van een werkverdeling en de praktische organisatie van taken. Hij zorgt voor een logische opeenvolging van verschillende activiteiten en goochelt met PBS en WBS.

Planter

Een planter is een creatieveling die in een mum van tijd met tal van originele oplossingen voor de dag komt. In de planningsfase zijn ze zeer waardevol: zij planten de ideeën die het project doen groeien. Minder goed kantje van een planter is dat realisme, beslissingen en een stipte uitvoering achterwege kunnen blijven. Een team van dromerige planters is dus niet per se een gedroomd team...

Ideeënstroper

Ideeënstropers zullen niet zo gauw nieuwe mogelijkheden bedenken, maar eerder putten uit een amalgaam van oplossingen die ze in het verleden meemaakten. Want waarom het warm water heruitvinden? Een ideeënstroper herinnert zich hoe eerder een probleem werd aangepakt en past die methode toe op een nieuwe situatie.

Waarschuwer

De waarschuwer heeft een zesde zintuig voor te voorzien en dus vermijdbare problemen. Door een worst-case scenario te schetsen waarschuwt hij het team tijdig voor valkuilen. Dikwijls wordt de waarschuwer niet gewaardeerd voor die (belangrijke!) inbreng en wordt hij bestempeld als vervelend of zwartkijker. Het is aan de projectleider om hem te steunen. Minder positief kantje is dat de waarschuwer wel eens ter plaatse blijft trappelen.

Pietje precies

Doordat perfectie hoog op de agenda van een pietje precies staat, worden ook de details binnen een project aangepakt. Binnen een team is iemand met oog voor detail onmisbaar. Jammer genoeg zal een pietje precies dikwijls het verwijt van kommaneuukerij toegespeeld krijgen. Op dat moment is het aan de projectleider te bepalen hoe gedetailleerd bepaalde stappen worden ingevuld. Want een pietje precies bezondigt zich wel eens aan tijdverspilling.

Teamwerker

Onmisbaar binnen een team is een teamwerker, die zich bekommert over het wel en wee van de teamleden. Die persoon ziet bijvoorbeeld wanneer een ander teamlid het moeilijk heeft en biedt een luisterend oor. Hij speurt naar materiaal dat nodig is voor het project en ontfermt zich over kleine praktische dingen als koffie, frisse lucht, voldoende stoelen... Uit bekommernis voor anderen zal de teamwerker vaak zijn oor te luisteren leggen; soms zal die 'bemoeienis' hem door anderen (onrecht?) verweten worden.

De typologie van een team is dynamisch: afhankelijk van de samenstelling van een team, zal iemand andere rollen opnemen. Hoewel iedereen een voorkeursrol heeft, zal een teamlid capabel zijn verschillende van de teamrollen simultaan op te nemen. In kleinere teams is dat onvermijdelijk: een leider kan en moet dikwijls tegelijkertijd coördinator en teamwerker zijn.

Bij de samenstelling van een nieuw team kan men rekening houden met een evenwichtige aanwezigheid van de verschillende rollen. Want een team met enkel specialisten is gedoemd om weinig effectieve output te realiseren, een team dat louter uit planters bestaat kan blokkeren op luchtkastelen... Met het oog op een evenwichtige teamsamenstelling gaan grotere organisaties human resource managers in dienst nemen om profielen van de (staf)medewerkers op te maken. Voor kleine organisaties gaat dat te ver. Daar is het aan de projectleider de profielen van zijn teamleden te kennen en die te linken aan de typologie van een team. Wanneer die weet welke niches niet ingevuld worden, kan hij erop anticiperen (door bijvoorbeeld externe specialisten te betrekken...).

B. Dynamische cyclus van een team – 4 fasen

Ieder team heeft een levenscyclus waarin tussen het ontstaan en de ontbinding 4 fasen doorlopen worden. De dynamische cyclus van een team heeft betrekking op de manier waarop een team functioneert als sociaal weefsel. Het is de taak van de projectleider die sociale processen te bewaken en bij te sturen waar nodig. Om tot een eindresultaat te komen zal hij bijvoorbeeld moeten instaan voor een heldere taakafbakening en voor de invoering van een aantal regels.

Dynamische cyclus van een team

Forming

Wanneer een team **gevormd** wordt, is onwennigheid troef: de leden ontmoeten elkaar voor een eerste keer, maken voorzichtig kennis, doen eerder luchtige praatjes over concrete dingen als het weer, de kinderen, de job... Het team is een nieuw en interessant gegeven: de teamleden tasten elkaars grenzen voorzichtig af en zoeken naar omgangsvormen.

Storming

Na die stilte is er **storm**. Want na korte tijd ontstaan wrijvingen tussen individuele teamleden omdat er nog geen gewenning aan elkaar is. Het fenomeen van iemand die het ijs wil breken met een mopje, dat dan net in het verkeerde keelgat schiet bij een ander, is gekend. Ook bij het opnemen van de teamrollen kunnen botsingen ontstaan. Wanneer twee leden bijvoorbeeld onbewust dezelfde rol nastreven. Die botsingen kunnen aanleiding geven tot discussie en er zelfs toe leiden dat in die fase al mensen opstappen. Die lichtjes woelige fase is nodig om posities te bepalen en verdere stappen te zetten.

Norming

Wanneer de storm geluwd is, gaan teamleden zichzelf en elkaar **normen** opleggen. Buitenstaanders kennen ze niet. Sommige van die normen zijn zeer expliciet en officieel, denk maar aan een taakverdeling. Meer officieuze normen ontstaan uit gemeenschappelijke verzuchtingen of worden opgelegd door de projectleider: op tijd komen, gsm uitschakelen, lengte van de koffiepauzes, samen lunchen... Minder uitgesproken normen spelen op het (inter)menselijk vlak: wanneer bijvoorbeeld iemand gehuwd is met een Nederlander blijven moppen over *gierige Ollanders* best achterwege...

Performing

Pas na de normering van omgangsvormen, zal het team erin slagen **performant** te functioneren. Op een vlotte manier zal men samen werken richting eindresultaat. Een veel voorkomende valkuil is dat men vergeet te vieren. Iedere mijlpaal kan aanleiding geven tot een glas of stuk taart. Die momenten zijn allesbehalve verloren tijd, maar geven aanleiding tot belangrijk sociaal contact. Zeker op het einde van een project mag getoast worden: de vooropgestelde resultaten werden dan behaald, de eindmeet bereikt. Dat feestje op het einde wordt wel eens het *bal der oud-strijders* genoemd.

Het kan gebeuren dat bij de ontbinding van een team teamleden last krijgen van heimwee. Dat is

niet onlogisch, gezien de tijdsspanne waarin en de intensiteit waarmee mensen *en groupe* naar hetzelfde doel toewerkten. Die rouwperiode is te vergelijken met het zwarte gat waarin podiumartiesten vallen na de laatste opvoering. Na de euforie kan dus een vijfde fase volgen, de zogenaamde **mourning** fase.

Bovenstaande levenscyclus is chronologisch: pas nadat een team fasen 1 tot 3 doorlopen heeft, zal het een performante werking ontwikkelen. Wanneer een team terugvalt op een eerdere fase, zal het opnieuw de daaropvolgende fasen moeten doorlopen om performantie te bereiken. Twee situaties:

- Bij de opname van een nieuw teamlid. Zelfs een rijp team zal opnieuw gevormd moeten worden, even stormen en een aantal aangepaste normen vastleggen om tot de performing fase te komen. Dat proces zal sneller verlopen dan bij de oprichting van een nieuw team.
- Bij een aanvaring tussen teamleden (=storming). Om de katalysator van de storm te vermijden, zullen opnieuw normen bepaald worden. Pas daarna komt men weer tot de orde van de dag (=performing).

2 OMGAAN MET WEERSTANDEN

Wanneer iemand een project wil opstarten, is de kans groot dat de reactie van medewerkers en collega's aanvankelijk uitblijft. Veranderingen (op vlak van de werkinhoud, werkdruk, samenwerkingsverbanden...) stuiten immers steeds op een vorm van ongenoegen. Weerstand is dus te verwachten en mogen als normaal en zelfs gezond beschouwd worden... Uit onderzoek blijkt dat weerstanden in een vast patroon voorkomen, namelijk volgens een 20/50/30-verhouding.

20% voorstanders

Eén op vijf medewerkers zal voorstander zijn van eender welke verandering. We onderscheiden drie types.

- Loyale medewerkers. Die mensen steunen alle vernieuwingen uit loyaliteit met de organisatie of een chef.
- Ondernemers. Dit zijn medewerkers die te vinden zijn voor nieuwigheden en blij zijn inbreng te kunnen leveren.
- Coaches. Zij halen voldoening uit de ondersteuning van anderen en de hulp die ze kunnen bieden bij de uitwerking.

50% neutralen

De helft van de medewerkers stelt zich aanvankelijk neutraal op. Op termijn kunnen ze echter voor of tegen de verandering worden.

- Twijfelaars. Een twijfelaar zal eerst de kat uit de boom kijken en afwachten of veranderingen effectief doorgevoerd worden en werken. Ze veranderen enkel uit noodzaak.
- Gereserveerden. De motor van een gereserveerd persoon draait op routine en veiligheid: liefst zouden ze voor altijd dezelfde taken blijven doen. Verandering schrikt af.

30% tegenstanders

30% van de medewerkers zijn resoluut tegen verandering en projecten.

- Toeschouwers. Een toeschouwer werkt niet mee aan de verandering. In feite bieden ze op die manier actieve tegenwerking, soms zelfs in de vorm van sabotage (vb. door op ongepaste tijdstippen verlof aan te vragen, het negeren van nieuwe methodes of halsstarrig houden aan oude methodes...)
- Zwartkijkers. Niets is goed voor een zwartkijker, laat staan iets dat verandert. Ze hebben op alles kritiek.

De tactiek van een projectleider zal eruit bestaan de 30% negatieven links te laten liggen: tijdverspilling! Hij zet beter alles op alles om de 50% neutralen voor zich te winnen. Zij zijn immers nog onbeslist en kunnen overtuigd worden.

Er bestaat geen toverformule om weerstanden te overwinnen. Het is een proces van lange adem; de projectleider moet eerst en vooral zelf geloven in het project om anderen te overtuigen.

Een aantal tips om de strijd met weerstanden te beslechten:

- Verklaar duidelijk de noodzaak van de verandering (vb. Als het museum niet heringericht wordt, zullen bezoekers wegblijven. Geen publiek betekent een sluiting. En een sluiting, tja, geen museum is geen... job.)
- Stel een duidelijk omschreven doel voorop en toon de haalbaarheid aan. Wees zeer concreet.
- Betrek medewerkers van bij aanvang (cf. MOTIVEREN)
- Bevestig dat problemen zullen opduiken, en beklemtoon dat die opgelost worden.
- Laat niet toe dat het project verdrinkt in bureaucratie en reguleringen. Hou de papierberg onder controle en laat niet toe dat anderen u bestoken met paperassen. Dat is een vorm van sabotage.
- Wees consequent en geef het goede voorbeeld. Een apostel leefde ook de levensstijl die hij predikte...

3 MOTIVEREN

Motief

Mensen motiveren is hen een motief geven om iets te doen: het gaat erom ze te overtuigen om iets te doen dat ze eerst misschien niet wilden. Vaak is het een proces van lange adem. Het motiveren van medewerkers kan op verschillende manieren. Twee uitersten van een breed spectrum:

- Je vertrekt vanuit het eigen standpunt en dwingt mensen mee te werken.
- Je vertrekt vanuit de leefwereld van de medewerkers en toont hen met zachte hand waarnaar gestreefd wordt.

De gulden middenweg is hier meestal de beste. Met logische argumenten kunnen medewerkers overtuigd worden. Zeker in de erfgoedsector, waar men meestal toch een gemeenschappelijk engagement vertoont voor de erfgoedzaak. Stapsgewijs kan de projectleider collega's warm maken door ze van meet af aan te betrekken bij ontluikende projecten. Zijn tactiek bestaat uit een combinatie van logische argumenten en een bespeling van het gemoed. Motiveren heeft ongetwijfeld te maken met een vorm van (positieve) machtsuitoefening: zaak is mensen warm en nieuwsgierig te maken voor de verandering.

Ambassadeurs

Het motiveren van medewerkers is soms een energieslopend proces. Een enthousiaste projectleider kan de motor zijn. Idealiter werken collega's uit vrije wil mee aan het project. Het is zaak hen probleemeigenaar te maken en op die manier ook ambassadeur van de vernieuwing.

Drie basisprincipes

- Bekritiseer noch veroordeel een eerste reactie van medewerkers, ook niet als die negatief of afwachtend is.
- Geef een eerlijke waardering voor de capaciteiten en behaalde resultaten van iedere medewerker.
- Wek een verlangen: overtuig mensen ervan dat de nieuwe situatie een verbetering zal zijn.

Praktische tips

- Een onaanvaardbare situatie vraagt verandering. Het is aan de projectleider de noodzaak van projecten duidelijk te formuleren.
- Begrip bevordert het vertrouwen. Een goede projectleider tracht zich met zijn medewerkers te identificeren en geeft blijk van inlevingsvermogen.
- Wanneer medewerkers de voordelen van een project voor zichzelf en voor de organisatie kennen, groeit de motivatie.
- Medewerkers die hun rol binnen het team zelf kunnen verwoorden, zijn mee. Als projectleider stimuleer je dat men zelf zijn bijdrage tot het project onder woorden brengt.
- Een positieve uitdaging doet wonderen: *'we weten dat je erin kunt slagen.'*
- Leugens en halve waarheden leiden nergens toe. Correcte argumenten zijn de beste.
- Angst (voor het nieuwe) is overbodig. Juiste informatie, een verklaring van beweegredenen en de eliminatie van verkeerde vooronderstellingen stellen gerust.
- Duidelijk uitgesproken verwachtingen scheppen zekerheid. Ook het formuleren van wat NIET

verwacht wordt van medewerkers is belangrijk. Want vaak heeft men schrik bedolven te worden onder het werk.

- Respecteer andermans mening en vermijd ja/nee discussies.
- Een degelijke projectleider geeft zijn eigen fouten grif toe.

HOOFDSTUK 3 : HET SOCIALE LUIK

Samenvatting

De kans op welslagen van een project wordt voor een groot stuk bepaald door een degelijke planmatige aanpak der dingen. Een aantal technieken kan daarbij helpen. Belangrijke bijkomende factor is het menselijke aspect: een project kan pas gerealiseerd worden door een team dat gewonnen is voor de zaak. In een team zal ieder teamlid zich in een bepaalde rol profileren. We onderscheiden een leider (en soms ook een informele leider), de specialist, coördinator, planter, ideeënstroper, een waarschuwer, pietje precies en teamwerker. Elk nieuw team doorloopt een dynamisch groei-proces van vier fasen: forming, storming, norming en performing. Een projectleider wordt telkens opnieuw geconfronteerd met weerstanden binnen het team. Hij focust zich best op de 50% twijfel-aars, zij kunnen immers nog overtuigd worden van het nut en de noodzaak van het project. Verder is het zaak de motivatie binnen een team hoog te houden. Inlevingsvermogen, maar ook een aantal praktische tips, helpen de projectleider voort.

PRAKTIJK

HOOFDSTUK 4
DE PRAKTIJK

4 DE PRAKTIJK

Nu horen we u al zeggen 'Makkelijker gezegd dan gedaan...'. Onderstaande casussen en praktijkvoorbeelden zijn uit het (erfgoed)leven gegrepen en willen aantonen dat theorie en praktijk zeker niet mijlenver van elkaar staan. De beschreven situaties zijn herkenbaar: ze willen aantonen dat een analyse van problemen en de formulering van een aantal oplossingen kan leiden tot haalbare projecten. Ze bieden inspiratie. Uw creativiteit zorgt voor de rest.

1 DRIE CASUSSEN

Medewerkers en organisatoren worden soms geconfronteerd met bijkomende opdrachten of onverwachte moeilijkheden. In hun enthousiasme (of naïviteit, of paniek?) storten ze zich dan halsoverkop op de nieuwe situatie. Wel, *don't*. Want die manier van werken resulteert zelden. Beter is even afstand te nemen en een (battle)plan op te stellen. In onderstaande casussen maken de betrokkenen van een opdracht of probleem een uitdagend project. Dat verloopt in drie stappen:

1. Eerst en vooral moet het **probleem** herkend worden. Een goede projectleider maakt het meetbaar (want meten = weten) en beschrijft het.
2. Daarna worden **doelstellingen** geformuleerd volgens het SMART-principe. Doelstellingen bieden een houvast en perspectief.
3. Een derde stap is de analyse van het probleem. Uit een gedegen analyse kunnen **oplossingen** voortvloeien. Dan rest nog de keuze voor een methode en een projectbeschrijving. De 7 W's bieden daarbij een leidraad.

Just do it!

Een pas aangeworven archivaris maakt kennis met zijn nieuwe troetelkind: een archief met voornamelijk stukken uit de 17e eeuw. Maar naast prachtige boeken en ingebonden registers ontmoet hij er ook behoorlijk wat natuurverschijnselen... Motten en allerhande schimmels ontsieren zijn domein. Muizen en grotere varianten trof hij tussen de vijftig rekken nog net niet aan. Maar de geur voerspelt weinig goeds.

Don't:

De archivaris sleurt er onmiddellijk een paar medewerkers bij. In een razende vaart belanden archiefstukken in dozen. In de bureaus kan nog wel één en ander gestapeld worden. De rekken kunnen niet snel genoeg de trap af. Die extra verflaag in de trappenhal moet dan maar...

Do:

1. Met behulp van professioneel instrumentarium (luchtvochtigheidsmeter en thermometer) wordt vastgesteld dat het klimaat ongeschikt is voor de bewaring van archiefstukken. De hoge dakramen kunnen op dit moment niet verduisterd worden. Op basis van één rek beschrijft de archivaris de omstandigheden (aantal boeken en dozen, vormen van aantasting, welke stappen moeten ondernomen worden (inventarisatie, conservatie...)).
2. De archivaris wil beginnen met alles te inventariseren. Hij trekt hiervoor een half jaar uit. In afwachting van de bouw van een geconditioneerde ruimte zal hij voor de 1000 belangrijkste archiefstukken elders onderdak vinden. De minder belangrijke werken blijven ter plaatse.
3. Drie medewerkers zullen a rato van 1 dag per week de 1000 belangrijkste werken verhuizen naar een geschikt lokaal in de bibliotheek. Hiervoor worden 6 maanden uitgetrokken. Tegelijkertijd worden minder belangrijke stukken noodgedwongen gedigitaliseerd. De restauratie van de 1000 topstukken wordt een werk van langere adem: een driejarenplan wordt later uitgewerkt. Het welslagen van dat project zal afhankelijk zijn van subsidies.

Een studie van de kelders van het belfort en van recent opgegraven Bourgondische graven in de kathedraal zijn de prioriteiten van een stadsarcheoloog. Tot plots een aannemer op onvermoede historische resten stoot, midden in de stadskern. De werken worden stilgelegd: een dringende archeologische interventie is nodig. Anderhalve maand krijgt de archeologische dienst, geen dag meer. Binnen de week wordt van de archeoloog een opgravingplan verwacht.

Don't:

Action time: Onverwijd spoedt de archeoloog zich naar de plaats van het (on?)heil. Schop, spa, kruiwagen, troffel en zeef gaan meteen mee. Anderhalve maand stelt niks voor: redden wat er te redden valt...

Do:

1. Archeologie begint met observatie. Aan de hand van kleur- en structuurverschillen heeft de archeoloog al een idee waar voornamelijk gegraven zal worden. Een proefsleuf moet uitwijzen hoe diep gegraven zal worden. Aan de hand daarvan weet de stadsarcheoloog hoe lang de opgraving ideaaliter duurt.
2. Na de proefopgraving bepaalt de archeoloog de 8 meest beloftevolle zones. Hij beslist die binnen de maand tot op een diepte van 4 meter uit te graven. Gezien de korte tijdsspanne wordt gefocust op sporen en grotere artefacten. De aarde zal getransporteerd worden en op locatie gezeefd worden naar kleine vondsten.
3. Het terrein moet snel geprepareerd worden voor de opgraving. De equipe is te klein om in die korte termijn de opgraving tot een goed eind te brengen. De archeoloog maakt afspraken met de aannemer en bouwheer over de drainage en afsluiting van het terrein. Hij schakelt de faculteit letteren en wijsbegeerte van de universiteit in voor een helpende hand: zij stelt gedurende een maand 10 studenten en klein materieel ter beschikking. De technische dienst van de stad voorziet in een graafmachine, vervoer en een loods voor de opslag van de afgegraven aarde.

Een wetenschappelijk medewerker publiekswerking van een oudheidkundig museum staat voor een uitdaging: hij wordt verantwoordelijk voor de samenstelling van een catalogus van de collectie. Let wel, dixit de directie, het boek moet tegelijkertijd wetenschappelijk correct zijn én een groot publiek aanspreken. Een professionele inventaris en collectiebeschrijving liggen aan de basis. Maar op dit ogenblik zijn slechts 10000 stukken van de 280000 beschreven...

Don't

Iedereen wordt pen en papier in de hand gestopt. Als miertjes beginnen de collega's rond te hollen, voor elk object houden ze halt. Als bezetenen begint men te pennen: als er maar iets op papier staat... Ah ja, nu nog een nummer toekennen, waar zaten we weer...?

Do:

1. Op een doordachte manier schat de museumbewaarder het aantal collectiestukken. Hij beslist er een fractie van deskundig te inventariseren: 100 artefacten worden op een standaardwerkblad beschreven en gefotografeerd. Op basis van die voorbereidende oefening stelt de medewerker vast hoeveel stukken één persoon dagelijks kan verwerken.
2. Streefdoel wordt de inventaris van 100.000 artefacten. Binnen een termijn van 5 jaar wil de museumbewaarder dat aantal laten registreren en catalogeren door 5 personeelsleden. Dat moet lukken, aangezien één persoon gemiddeld 18 stukken per dag kan verwerken.
3. In alle rust overschouwt de wetenschappelijk medewerker het probleem. Hij besluit het op te delen in 5 afzonderlijke projecten die telkens een jaar zullen bestrijken. Naarmate artefacten nauw aansluiten bij de kerncollectie, krijgen ze voorrang. Een stap die aan dat 5-jarenplan voorafgaat, is een opdeling van de artefacten. Daarvoor trekt de projectleider zich twee weken terug met het hele team. Ook wordt een werkplaats ingericht: een deel van de opslagplaats zal vrijgemaakt worden voor het catalogeren, een ander deel voor de opslag van de genummerde stukken. Voor de teamleden wordt een driedaagse opleiding voorzien. Op het programma staan digitale fotografie, registratie en inventarisatie en de beginselen van het te gebruiken softwareprogramma.

Complementair daaraan zal iedereen een cursus rond de omgang met artefacten moeten volgen. Dus al bij al zal het effectieve catalogeren pas na drie maanden kunnen aanvangen, wat de poetsploeg nog ruim de kans geeft voor een invasie...

Conclusie

Een aanvankelijk on(begrijp)bare situatie kan in een realistisch en haalbaar project veranderen. Eens duidelijke doelstellingen geformuleerd werden, keert de rust terug en kunnen problemen aangepakt worden wanneer ze zich stellen. Want de kop opsteken zullen ze! Even tijd uittrekken om te beschouwen en te plannen loont. Want dat moment van afstand geeft inzicht en is allesbehalve een offer van kostbare tijd. De praktijk leert dat een rechtlijnig plan rendeert in een vlottere uitvoering van het project.

2 PRAKTIJKVOORBEELD 1: ARCHEOLOGISCHE NOODOPGRAVINGEN: EEN VELDSLAC, EEN SLAGVELD

Een middelgrote Vlaamse stad krijgt een erfgoedgeweten en navenant budget voor erfgoedgerelateerde activiteiten. De stad in kwestie gaat onder druk van haar inwoners een plantsoen aanleggen op de plaats van een onaantrekkelijk plein in de binnenstad. Een aantal wakkere burgers gaat niet akkoord: blijkbaar bevindt zich net daar de ruïne van een belangrijk middeleeuws klooster, dat tijdens de Franse Revolutie z'n graf zag...

Onder impuls van de gemeenteraad initieert de schepen in kwestie noodopgravingen. Het schepencollege benoemt een archeoloog tot projectleider.

De enthousiaste archeoloog stelt een opgravingplan samen: mankracht, machines, opslagruimte, graafschema's etc. worden binnen de mogelijkheden van het budget voorzien. De noodopgraving lijkt een bescheiden, realiseerbaar project te worden. Stap 1 is een proefsleuf, om te zien op welke diepte de eerste vondsten zich bevinden. De contacten met de stedelijke overheid verlopen vlot: de bevoegde schepen staat volledig achter het project. Hij is tevreden dat de plannen van de archeoloog voorzien in de aanleg van het plein binnen de vooropgestelde termijn. De gewetens zijn gesust. Rond de jaarwisseling vat de archeoloog zijn taak aan.

Tot de schepen in de carnavalperiode een visioen krijgt... Wat als het aan te leggen park nu eens de contouren van *zijn* opgegraven klooster volgt? Iemand ruikt subsidies en kiezers. De (nu nog) euforische archeoloog past de projectomschrijving en zijn plannen halsoverkop aan. Provincie en Vlaams Gewest springen op de kar. Plots blijken er allerhande toelatingen en vergunningen nodig: een proces van lange adem. Ook een dierenrechtenorganisatie steekt (nobe)le stokken in de wielen. De projectleider ziet zich opeens geconfronteerd met een bijkomende opdracht: er moet een plan opgesteld worden om alle bovengemaakte regenwormen te herlokalisieren...

En pardoes neigt de hele omgeving te veranderen van positie en ambitie. De houding van het stadsbestuur wordt sceptisch: *'Laat eerst de hogere overheden maar effectief met centen over de brug komen, vooraleer wij massa's personeel en materieel ter beschikking stellen.'*

Zo verzanden voorjaar en zomer voor de archeoloog in papierwerk, vergaderingen en nagelbijtend afwachten van allerhande toelatingen en van de storting van subsidies. De site blijft onaangeroerd liggen in de zon... Pas half augustus bereikt de laatste vergunning de intussen flink gestresseerde projectleider. Met vereende krachten verwijderen de gemeentediensten de bovenlaag. Zijn eerste fysiek contact met een spade heeft de archeoloog eind september. Ooef, vertrokken...

Maar dit is buiten de weergoden gerekend: er zijn zo van die verschrikkelijke Belgische herfstten. Het enthousiasme van de opgravers blijft in het najaar droevig steken in het slijk. Ook die vredige rij lindebomen blijkt plots vijandig. Elke ochtend wordt het team geconfronteerd met massa's afgewaaid dode bladeren. Elke ochtend begint met een opruimactie en heimwee naar de regenwormen... Ondanks de tegenslagen wordt er enthousiast doorgewerkt, met bevroren vingers, blauwe tenen en -verdacht - rode neuzen.

In het stadhuis zit er echter iemand zenuwachtig te wiebelen op zijn stoel. De schepen realiseert zich dat de vooropgestelde einddatum niet gehaald zal worden. Hij voelt de hete adem van architect en aannemer al in zijn nek.

Maar dankzij de verworven subsidies krijgt de archeoloog toch wat speling: de opgraving kan 6 maand na de vooropgestelde datum beëindigd worden. In feite komt het de schepen niet slecht uit, de opening van zijn park zo vlak voor de verkiezingen... Bovendien vallen de resultaten van de opgravingen reuzengood mee: massa's informatie en artefacten, met een gouden monstrans als kroonjuweel! Een tentoonstelling annex publicatie kan voor de archeoloog een volgend uitdagend project worden.

Een analyse

Een te oppervlakkige analyse van bovenstaande veldslag kan de schuld van de vertragingen en probleempjes bij de archeoloog-projectleider leggen. Had die niet moeten weten welke vergunningen nodig zijn? Had die de timing niet beter kunnen inschatten? Had die niet kunnen voorzien dat het kan regenen in de herfst? Had die de sleuf niet kunnen beschermen tegen afvallende bladeren? Had die de regenwormen niet zien aankomen???

We laten de schuldvraag voor wat ze is, want het probleem ligt elders. De uitvoering van het plan werd in de war gestuurd door een fundamentele bijsturing van de doelstelling van het project. Aanvankelijk geconcipeerd als kleinschalig en gewetensussend, kende de opgraving plots een enorme schaalvergroting. De opdrachtgever (schepen) lag aan de basis van die nieuwe doelstellingen. Als projectleider moest de archeoloog halsoverkop het projectplan aanpassen. Mogelijke oorzaken van de problemen:

- Onvoldoende tijd voor de herformulering van het plan
- Onvoldoende ervaring met bv. stedenbouwkundige reglementeringen om alle gevolgen te kunnen inschatten
- Gebrek aan een specialist om op die vlakken één en ander op te vangen en te waarschuwen voor valkuilen
- ...

De projectleider kon de opdrachtgever onmogelijk de gevolgen van de nieuwe doelstellingen voor spiegelen. Bovendien werd het tijdsschema niet aangepast aan de bijgestuurde plannen: zelfs de inzet van extra gemeentepersoneel en de torenhoge inzet van de archeoloog konden de vertraging niet tegengaan.

Conclusie

Bovenstaand voorbeeld toont aan dat doelstellingen niet zonder gevolg veranderd kunnen worden. De relatie tussen opdrachtgever en projectleider stoelt best op de vuistregel AFSPRAAK = AFSPRAAK. Dat vraagt een dosis assertiviteit van de projectleider. Het bewijst ook dat een gedegen projectplanning baat. Want een halfslachtige tweede planning resulteert in talloze problemen in de uitvoeringsfase. Vaak hebben die tijd- en middelenroevende gevolgen.

3 PRAKTIJKVOORBEELD 2: LITERAIR ERFGOED: GELEZEN EN GOEDGEKEURD?

Naar aanleiding van een literair jaar wil een Vlaamse metropool een aantal schrijvers onder de aandacht van het winkelende publiek brengen. De idee rijst dat te doen aan de hand van de projectie van tv-interviews op onverwachte plaatsen. Men stelt een tijdelijke projectleider aan om één en ander in goede banen te leiden.

De projectleider stelt een team samen. Hij *versiert* de medewerking van een aantal sponsors en partners zoals de openbare televisieomroep. Locaties en timing worden bepaald. Voorbereidingen omtrent hardware (televisietoestellen en videospelers) worden getroffen.

Na lang wachten op toestemming van hogerhand wordt uiteindelijk het startschot voor archiefonderzoek bij de openbare omroep gegeven. De archieven blijken dusdanig groot, dat - *oh gruwel* - een

aantal beenderen worden aangetroffen. Naar alle waarschijnlijkheid zouden die toebehoren aan een in de jaren 70 verdwenen medewerker! Niet die lugubere ontdekking, maar wel het lange uitstel bezorgen de projectleider grijze haren.

Alles lijkt in orde te komen: de uiteindelijke toestemming leidt tot schatten materiaal, locaties worden gearrangeerd, equipment voorzien en opgesteld, de promotiecampagne gestart...

Tot het geselecteerde videomateriaal geleverd wordt... De banden met de interviews blijken incompatibel met de opgestelde vertoonapparatuur. De weinige grijze haren die de projectleider nog resten, verliest hij *stante pede*.

Op de valreep lukt het toch nog de geselecteerde opnames op aangepaste dragers te krijgen. Goed crisisbeheer, een koel (kaal) hoofd en gedegen relaties met de openbare omroep liggen aan de basis van het welslagen van het project. Tijdens de uitvoeringsfase van het project komen trouwens de meeste problemen uit technische hoek: apparatuur die het begeeft, winkelbedienden die de toestellen niet weten te bedienen...

Conclusie

Men heeft bij de samenstelling van het projectteam een cruciale inschattingsfout gemaakt: alle niches waren vertegenwoordigd (de projectleider, een goed coördinator, een planter...), op de **specialist** inzake audiovisuele apparatuur na. En net door het ontbreken van die inbreng, loopt één en ander mis.

Ongetwijfeld trekken de teamleden conclusies uit die les. Near crash and burn: een harde leerles, maar zeker effectief!

HOOFDSTUK 5

NAMEDROPPING

5 NAMEDROPPING

Een projectje: makkelijker gezegd dan gedaan. Massa's managementliteratuur handelen dan ook over projectmatig werken. Drie grondleggers van een aantal basisprincipes zijn Kaoro Ishikawa, Edward Deming en Vilfredo Pareto. We lichten hun beginselen kort toe.

1. KAORU ISHIKAWA (1915-1989): VISGRAATMODEL

Doel van de Japanner Ishikawa is de manier waarop mensen over hun werk denken te veranderen, van een eerder conservatieve perceptie naar een meer dynamisch model. Managers zouden nooit genoeg mogen nemen met de kwaliteit van een afgewerkt product: altijd kan een stap verdergegaan worden. Kwaliteitsvol werk is een zaak van iedereen binnen de organisatie. Een organisatie kan zich pas blijven ontwikkelen wanneer iedere werknemer streeft naar verbeteringen binnen zijn functiegebied. Het visgraatmodel van Ishikawa is een instrument om vanuit een bottom-up positie de oorzaken van gevolgen te (h)erkennen, met het oog op kwaliteitsverbetering. De Japanner beperkt zich trouwens niet enkel tot abstracte theoretische modellen.

2. EDWARD DEMING (1900-1993): 4 STAPPEN

Collega en tijdgenoot van Ishikawa is Edward Deming, grondlegger van het moderne projectmatige werken. Beide heren hebben elkaar beïnvloed. Om processen te analyseren en bij te sturen hanteerde Deming in de jaren 40 van de vorige eeuw het visgraatmodel van Ishikawa. Zo kwam hij tot zijn 4-stappenplan (Deming Wheel):

1. Plan
2. Do
3. Check
4. Action

Later vervolmaakte Ishikawa dat tot een 6-stappenplan:

1. Identificeren van het probleem
2. Probleem formuleren en beginsituatie evalueren
3. Oorzaken van het probleem duiden en verschillende oplossingen bedenken
4. Oplossing kiezen
5. Oplossing invoeren en resultaten evalueren
6. Integreren in dagelijks beheer of terugval beletten

3. VILFREDO PARETO (1848-1923): 20 VERSUS 80

Met zijn 20-80 regel wordt de Italiaan Pareto wel eens de patroonheilige van de inkopers genoemd. Al in 1897 formuleerde hij het 20-80 principe: Vilfredo Pareto stelde dat 20% van de soorten goederen 80% van de totale waarde van een bedrijf vertegenwoordigen. Daarnaast berekende hij dat 20% van de klanten 80% van de omzet met zich meebrengen. Later zouden geslepen managers de 20-80 regel te pas en te onpas toepassen: 20% van de teamleden zou 80% van de resultaten bewerkstelligen, waarom die andere nietsnutten dan in dienst houden...? Pareto's principe is van belang omdat hij leert de belangrijkste oorzaken van problemen aan te pakken om ze tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

SLOTWOORD

De lectuur van deze syllabus geeft de basisbeginselen van projectmatig werken mee, toepasbaar op de erfgoedsector. In het begin wordt het misschien even aanpassen, na verloop van tijd echter kunt u jongleren met begrippen, inzichten en technieken. Voor u van uw leven een (erfgoed)project gaat maken nog enkele laatste raadgevingen:

- > Begin rustig en bescheiden: creëer proeftuintjes om de vaardigheden onder de knie te krijgen.
- > Wek bij medewerkers, collega's en zelfs externen nieuwsgierigheid en enthousiasme op voor uw projecten.
- > Vergeet niet aan marketing te doen: verkoop uw project aan overheid, medewerkers en oversten als absoluut noodzakelijk.
- > Wek groepsdynamiek op binnen het team.
- > Hanteer de 7 wijze W's.
- > Ga ervoor en scoor!

Veel succes! Pas de beginselen zeker toe.

Geert De Vent,

PraxisNetwerk - Culturele Biografie Vlaanderen vzw

LITERATUURLIJST

Titels voorzien van * zijn aanwezig in de bibliotheek van Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

Projectmanagement

- Wijnen (G.), Renes (W.), Storm (P.), Projectmatig werken, Het Spectrum, Utrecht, 2001
- Praktisch Projectmanagement 1&2: Gevers (T.), Zijlstra (T.), Academic Service, Den Haag, 2003 *
- Portny (S.E.), Projectmanagement voor Dummies, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2003

Aanverwante velden: aanraders

- Balanced Score Cards: Kaplan & Norton
- Goleman (D.), Emotionele Intelligentie in de praktijk, Contact, Amsterdam, 2000
- Morris (D.), De naakte aap, Bruna, Utrecht, 1980
- Byttebier (I.), Creativiteit Hoe? Zo!, Lannoo, Tielt, 2002 *
- Waarom mannen en vrouwen met hun lichaam zeggen, Pease (A.), Pease (B.), Het Spectrum, Utrecht, 2004 *

Colofon

Auteur: Geert De Vent, PraxisNetwerk
Eindredactie: Ellen Loots
Coördinatie: Annemie Rossenbacker, Géraldine Leus
Vormgeving: Erik Desombere
Druk: Drukkerij Espace

D 2005/9921/4

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt, door druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Culturele Biografie Vlaanderen vzw.

culturele
biografie
vlaanderen vzw

Steunpunt voor archiefinstellingen, bewaarbibliotheken,
documentatiecentra, erfgoedcellen en musea

Met steun van de
Vlaamse overheid 

Culturele Biografie Vlaanderen vzw
Generaal Van Merlenstraat 30, B-2600 Berchem
t +32 3 224 15 40
f +32 3 224 15 41
info@culturelebiografie.be
www.culturelebiografie.be