

1

**De Project-
(ver)leider in
vogelvlucht**



Uit onderzoek blijkt dat vrijwel alle project- en changemanagers een goed advies (of goede oplossing) weten te ontwikkelen, maar dat slechts een op de drie projecten tot een succesvolle implementatie leidt (zie *bijlage 1*). Formele projectmanagementmethoden en -technieken zoals PMBOK, PRINCE2 en MSP blijken nauwelijks bij te dragen aan de succesvolle realisatie van een organisatie- of gedragsverandering. Wat wel in hoge mate bijdraagt is het creëren van draagvlak bij de opdrachtgever/top van de organisatie en bij de interne klanten/gebruikers.

Draagvlak creëer je als project- of changemanager niet door zo efficiënt mogelijk een advies of oplossing te ontwikkelen. Draagvlak creëer je door stakeholders vroegtijdig te ‘verleiden’ om jouw ideeën succesvol toe te passen. Daarom zul je stakeholders al tijdens de ontwikkeling van het advies of de oplossing bij jouw project moeten betrekken. Hierdoor krijgen ze de kans om te wennen aan het feit dat er wordt veranderd. Ze worden zo niet geconfronteerd met een plotselinge verandering (pushstrategie), maar worden meegenomen in en daardoor verleid tot de organisatie- of gedragsverandering die jij als project- of changemanager wilt realiseren (pullstrategie). Zo voorkom je al in een vroeg stadium weerstand tegen de verandering.

In *De Project(ver)leider* wordt project- en changemanagement op een fundamenteel andere manier belicht omdat het verleiden van stakeholders centraal staat. Je krijgt vijf krachtige verleidingstechnieken (zie *figuur 1*) aangereikt waarmee je leert *wie* (S), *wanneer* (P) en *hoe* (O, M, P) je moet verleiden om een organisatie- of gedragsverandering succesvol te realiseren.



Figuur 1. De vijf verleidingstechnieken van het SPOMP-model

Stakeholdersmanagement (S)

Als project- of changemanager moet je weten *wie* je wel en wie je niet nodig hebt om succesvol de beoogde organisatie- of gedragsverandering te realiseren. Door meer stakeholders te identificeren bij jouw project dan je gewend bent, creëer je inzicht in de wederzijdse beïnvloedingsrelaties. Je ontdekt zo welke stakeholders elkaar kunnen beïnvloeden in het politieke krachtenveld. En wie van deze stakeholders jij zult moeten verleiden om de beoogde verandering succesvol te realiseren. In hoofdstuk 2 lees je hoe je stakeholdersmanagement inzet om alle potentiële stakeholders te identificeren (longlist). Bovendien leer je de juiste stakeholders te selecteren (doelgroepenbenadering) die jij moet verleiden om het politieke krachtenveld voor jou te laten werken.

Procesplan op basis van communicatiemomenten (P)

Bij traditionele projectmanagementmethoden en -technieken ligt de focus op het zo efficiënt mogelijk ontwikkelen van een eindproduct, bijvoorbeeld een advies in de vorm van een rapport. Echter, met een rapport alleen realiseer je geen verandering. Bij het realiseren van een organisatie- of gedragsverandering gaat het vooral om een proces van beïnvloeding en bewustwording. Het is daarom aan te raden om jouw project niet op basis van technische tussenstappen, maar op basis van communicatiemomenten te organiseren. Door communicatiemomenten in jouw project te plannen, geef je stakeholders de kans om mee te groeien met en te wennen aan de verandering. Ook creëer je voor jezelf de mogelijkheid om stakeholders op ieder moment positief te beïnvloeden zodat ze jouw advies gaan adopteren. Hoofdstuk 3 beschrijft in twee heldere fasen hoe je een procesplan op basis van communicatiemomenten kunt opstellen. Dit plan geeft aan *wanneer* je stakeholders gaat verleiden.

Organiseren van invloed (O)

Bij het managen van projecten heb je te maken met verschillende, vaak tegengestelde belangen van stakeholders. Deze belangen kun je als project- of changemanager zelf harmoniseren, maar een slimme manier is ook om dit een stuurgroep te laten doen. Hoofdstuk 4 beschrijft *hoe* je jouw invloed zo kunt organiseren dat deze stuurgroep voor jou gaat werken. Je leert een stuurgroep strategisch samen te stellen, waardoor niet jij maar de stuurgroepleden onderling de grootste, meest tegengestelde belangen in het politieke krachtenveld gaan overbruggen. Het doel is om stuurgroepleden elkaar te laten verleiden om jouw advies (of oplossing) en de beoogde verandering te adopteren.

Marketing om advies te verkopen (M)

Net zoals een fabrikant marketing inzet om consumenten te verleiden tot het kopen van een product kun jij marketing inzetten om stakeholders te verleiden tot verandering. Beschouw daarom jouw advies (of oplossing) als een product dat je wilt verkopen. Hoofdstuk 5 beschrijft *hoe* je jouw advies kunt verkopen door jouw project, de capaciteiten van het projectteam en jezelf als regisseur van de organisatie- of gedragsverandering, te vermarkten. Op al deze drie niveaus zul je de perceptie (het beeld) van stakeholders positief moeten beïnvloeden.

Potentieel succes aantonen (P)

De uitdaging van de vijfde en laatste verleidingstechniek is om al *tijdens* jouw project te bewijzen dat het project succesvol zal eindigen. Met dit bewijs creëer je een positieve perceptie bij stakeholders over de organisatie- of gedragsverandering die jij wilt realiseren. Als je stakeholders van dit potentieel succes kunt overtuigen, dan wordt het veel gemakkelijker om hen te verleiden tot verandering. *Hoe* je stakeholders kunt verleiden door het potentieel succes van jouw project aan te tonen lees je in hoofdstuk 6.

Door de vijf SPOMP-verleidingstechnieken toe te passen, word je zeer effectief in het verleiden van stakeholders. Het zorgt ervoor dat de geest van iedere stakeholder rijp wordt gemaakt voor verandering, nog voordat jouw advies of oplossing wordt geïmplementeerd. Hiermee vergroot je de kans op het succesvol realiseren van een blijvende organisatie- of gedragsverandering.

Verder zorgt het SPOMPen van jouw project ervoor dat de uitvoering efficiënter verloopt en de totale projectduur wordt verkort. De beoogde verandering wordt effectiever gerealiseerd dan wanneer je traditionele projectmanagementmethoden en -technieken hanteert. Andere voordelen van deze verleidingstechnieken voor onder meer de opdrachtgever, interne klanten en organisatie, worden in hoofdstuk 7 beschreven.

Dankzij SPOMP maak je jezelf zichtbaar in de organisatie. Dit is naast gedegen project- en advieswerk een essentiële voorwaarde om carrière te maken. Maar, ondanks dat je veel waardering krijgt vanuit de organisatie, kan een passende beloning uitblijven. Hoe je daar verandering in kunt aanbrengen lees je in hoofdstuk 8.

Ontdek zelf waarom dit boek anders is dan andere project- en change-managementliteratuur. Ervaar in je dagelijkse praktijk wat SPOMP voor je kan betekenen en hoe jij jezelf met deze vijf krachtige verleidingstechnieken verder kunt ontwikkelen als project(ver)leider.