

PROJECT MANAGERS GEHEIMEN

Wat je collega's je niet vertellen over
maatschappelijke projecten



Mariëlle de Groot

'Ik heb het boek met veel plezier en interesse gelezen. Ik vind het een mooie combinatie van praktische tips, waardevolle ervaringen en een bundel aan persoonlijke ontwikkeltools die je als projectmanager EN als mens verder kunnen helpen. Het boek is toegankelijk geschreven. Ik bleef lezen, omdat ik nieuwsgierig werd naarmeer. Het boek heeft een mooie afwisseling van 'lessen in omdenken' en praktijkcases. Diverse ervaringen van Mariëlle herkende ik uit onze ontmoetingen uit het verleden: goed en knap dat ze die wil delen! Ook de afwisseling van harde en zachte factoren maakt het tot een waardevol kennisdocument, dat voor velen (ook voor mij) herkenning en nieuwe inzichten oplevert.'

Chris Huppertz

Projectmanager/ontwikkelaar woningcorporatie Sint Trudo

'Het verhaal spreekt aan en ik doe echt nieuwe inzichten op. Dat is gezien mijn ervaring als projectmanager een pluspunt voor je boek!'

Jasper van der Wal

Gebiedsontwikkelaar woningcorporatie

'Ik zie mijn aanpak en manier van werken terug in je boek. Niet te snel oordelen, goed luisteren en verder kijken dan je eerste indruk. Altijd de mens centraal stellen en kijken naar wat mensen beweegt. Wat zijn hun drijfveren? Waarom doen ze wat ze doen? En hoe ontwikkel je projecten die hieraan recht doen? Wat vraagt dat van een aanpak, van een team, van mensen? Het is mooi om te zien hoe een manier van werken, die voor mij een soort tweede natuur is geworden en waarvan ik me vaak niet eens meer bewust ben, zo helder op papier staat. Ik zou het boek daarom zeker aanraden, omdat het mensen aanspreekt op andere dingen dan de meeste boeken over projectmanagement en -vaardigheden. Het brengt het project heel dichtbij jezelf, maakt het menselijk en dat maakt het uiteindelijk herkenbaar en werkbaar voor projectmanagers.'

Ans Klein Geltink

Projectleider Voedeltuyn Overvecht

'Mariëlle heeft heel open geschreven over haar ervaringen in haar eigen praktijk en uit de praktijk van vakgenoten. Zeker herkenbaar. Ze biedt hier vervolgens een creatieve kijk op met leuke inzichten, tips en ideeën, waarmee ik ook echt aan de slag wil. Theorie en opleidingen gaan vaak in op het op gang brengen van een project. Mariëlle gaat ook in op wat je kunt tegenkomen als je project op stoom is. Leuk en leerzaam voor elke projectleider die zichzelf in de spiegel wil aankijken en zich afvraagt hoe je kunt blijven groeien en ontwikkelen in dit vak.'

Mariska van Dijk

Projectleider bij een grote gemeente

'Wat een heerlijk leesbaar en nuttig boek heeft Mariëlle de Groot geschreven voor maatschappelijke projectmanagers. Het is heel makkelijk om vast te lopen in de complexiteit en (tegengestelde) belangen waar je tegenaan loopt bij maatschappelijke projecten. Met de basisvaardigheden van projectmatig werken red je het vaak niet. Projectmanagers geheimen beschrijft de minder zichtbare wereld, die veel meer invloed heeft dan het zichtbare topje van de ijsberg. Mariëlle maakt deze zichtbare wereld niet alleen zichtbaar, maar combineert deze ook nog met zeer praktische tips. Wil je meer maatschappelijke impact en goede resultaten bereiken met jouw projecten? Lees dan dit boek.'

Ester Oude Nijhuis

Ondernemer, trainer en coach De Succesvolle Ambtenaar

'Mariëlle weet op een inspirerende manier duidelijke aanbevelingen te geven, waar je gelijk mee aan de slag kunt. De aandacht voor de menselijke kant in projectmanagement inspireert mij. De ervaringen van anderen en de vele voorbeelden in het boek maken concreet waar de methoden in praktijk om gaan. Het boek biedt mij handvatten om aan de hand van de reflectievragen en opdrachten op mijn eigen manier te ontdekken hoe ik mij als projectmanager kan ontwikkelen.'

Anouk Paris

Adviseur Omgevingswet en gebiedsvernieuwing bij Over Morgen

Inhoud

Colofon

Projectmanagers geheimen

Wat je collega's je niet vertellen over maatschappelijke projecten

ISBN/EAN boek: 978-94-93187-16-0

ISBN/EAN e-book: 978-94-93187-17-7

NUR-code: 600

Copyright © Mariëlle de Groot 2020

Eerste druk

Redactie: Giséla Fidder, Expertboek

Vormgeving: Daisy Goddijn, Expertboek

Illustraties: Geert Gratama

Foto cover: Antoine de Groot

Uitgever: Expertboek (www.expertboek.nl)

BELANGRIJKE NOOT VOOR DE LEZER

De intellectuele eigendoms- en auteursrechten © van de inhoud en omslag van dit boek berusten bij de auteur. Kleine citaten met expliciete bronvermelding zijn toegestaan. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever of auteur.

Website auteur: www.marielledegroot.nl

Website uitgever: www.expertboek.nl

DISCLAIMER

De auteur heeft zich ingespannen interessante informatie in dit boek te verschaffen. Daarbij heeft zij gestreefd naar juistheid en volledigheid van deze informatie maar kan dit niet garanderen. De informatie is uitsluitend illustratief bedoeld; toepassing hiervan verschilt uiteraard per praktijksituatie. De auteur wijst iedere aansprakelijkheid af voor schade als gevolg van onjuiste of ontbrekende informatie of als gevolg van interpretaties in dit boek. De lezer is verantwoordelijk voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de informatie in en de vertaalslag naar de eigen, persoonlijke situatie.

Voorwoord	11
Inleiding	13

P8® Projectaanpak	17
-------------------	----

Participanten 23

1. Kom achter je bureau vandaan	24
2. Ga in gesprek	28
3. Ken je denkbeelden over participatie	35
4. Ontwerp een passend participatieproces	39
5. Bereid je voor	43

Partners 47

6. Ga op zoek naar een maatje	48
7. Leer netwerken	52
8. Word een talenwonder	57
9. Verdiep je in je samenwerkingspartners	61
10. Zaai om te kunnen oogsten	67

Probleem 71

11. Onderzoek je opgave	72
12. Leer een gebied kennen	78
13. Bekijk je probleem eens anders	82
14. Maak een plan van aanpak	86
15. Schrijf op maandagochtend	91

Plan	95	Hoe nu verder?	219
16. Ontwikkel een gezamenlijke droom	96	Over de auteur	223
17. Zoek naar betere antwoorden door te verbinden	102	Dankwoord	227
18. Gebruik beelden en verhalen	107		
19. Leer verkopen	111		
20. Zorg ervoor dat ze ja zeggen	115		
Pecunia	121		
21. Ga voor het geld in plaats van voor de mensen	122		
22. Leer zelf de taal van het geld spreken	125		
23. Maak in 7 stappen een begroting	128		
24. Maak een dijk van een subsidieaanvraag	132		
25. Maak je initiatief toekomstbestendig	139		
Proces	145		
26. Bouw aan vertrouwen	146		
27. Zorg voor een vliegwiél	153		
28. Toon lef	160		
29. Houd vol	164		
30. Laat los	169		
Projectteam	173		
31. Doe alleen dat waarin je goed bent	174		
32. Stel zelf jouw projectteam samen	179		
33. Zorg voor commitment	184		
34. Gebruik de power van een project-kick-off	189		
35. Vier je successen in je projectteam	193		
Projectleider	197		
36. Neem 100% verantwoordelijkheid	198		
37. Zorg dat iemand je uit je comfortzone duwt	202		
38. Maak fouten en leer ervan	206		
39. Bewaak je energieniveau	210		
40. Kies je omgeving zorgvuldig	216		

Voorwoord

Daar sta je dan met al je diploma's en de kennis die je hebt vergaard. Tot dit moment heb je het volgens het boekje gedaan. Je hebt alle projectmanagementtools ingezet. Kwaliteit, tijd, geld, informatie en communicatie zijn allemaal onder controle. Toch komt je project niet van de grond. Hoe komt dat nou? De reden daarvoor is eigenlijk heel eenvoudig: omdat je met mensen werkt.

We proberen houvast te vinden in complexe opgaven door structuren en tools te ontwikkelen. Sterker nog, daar zijn we heel bedreven in. We vergeten daarbij weleens de factor mens. Het komt wellicht doordat de mensen die aan projecten trekken vaak een analytische achtergrond hebben, mensen voor wie structuren en instrumenten vanzelfsprekendheden zijn. We vergeten dan ook dat we niet alleen professional zijn, maar zelf ook gebruiker of bewoner. Een relatie van mij formuleerde dat eens heel duidelijk: 'Als jij het je oma niet kan uitleggen, heb je het niet goed verteld.' Het gaat erom dat je in gewone mensentaal kunt uitleggen wat je doet. Maar er is nog meer.

Wat je als mens van jezelf laat zien in je projecten, is maar de top van de ijsberg, volgens de Amerikaanse psycholoog McClelland. Het is maar een achtste van je hele persoonlijkheid. Je kan er vergif op innemen, dat je je behoorlijk laat sturen door het niet-zichtbare deel van de ijsberg, en jij niet alleen. Ongemerkt hebben

al die onderwaterdelen van mensen een grote invloed op jouw project. Dat kan zomaar de oorzaak zijn, waarom je project niet van de grond komt. Als je dat beseft en leert daarmee om te gaan, trek je niet langer aan een dood paard. Mijn oud-collega Mariëlle de Groot heeft dit ontdekt, door vallen en opstaan. Wat fijn is, is dat zij de lessen die zij al doende heeft geleerd met ons wil delen. Op een makkelijke en toegankelijke manier gestructureerd, zodat wij alles goed kunnen volgen, en met opdrachten, zodat we meer doen dan alleen lezen. Er is maar één advies mogelijk: pak het op en doe er je voordeel mee.

Erna van Holland

Erna heeft ruim 32 jaar ervaring in stedelijke vernieuwing, waarvan 17 jaar met haar bedrijf COB-WEB advies. Haar werkzaamheden richten zich op gebiedsontwikkeling, participatie, proces-, value-management en onderwijs. Op dit moment is zij naast haar projecten werkzaam als programmamanager bij de NRP Academie en is zij auteur van het boek BUURTEN.

Inleiding

Laat ik open zijn. Ik ben lang bezig geweest voor mijn eerste maatschappelijke project slaagde. Aan mijn ambitie lag het niet. Ik wilde graag op een vernieuwende manier werken en samen met bewoners en samenwerkingspartners een project realiseren. Ook was mijn werkracht niet de beperkende factor. Ik deed er alles aan om het voor elkaar te krijgen, gedreven als ik was om die wereld een stukje beter te maken. Toch lukte het niet. Project na project strandde. Om verschillende redenen. De ene keer bleken de ambities te hoog en was er geen politiek draagvlak voor het project, de andere keer zaten er rekenfouten in een project, waardoor het uiteindelijk niet haalbaar bleek te zijn. Sommige projecten bleven eindeloos slepen. Het leek wel of er nooit een besluit genomen werd. Vertwijfeld en onzeker keek ik toe. Zou het me überhaupt ooit lukken?

Ik kwam in aanraking met een coach die mij begeleidde in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik leerde kijken naar mijzelf. Ik onderzocht mijn eigen rol, mijn houding en mijn manier van communiceren en hoorde wat ik mijzelf vertelde. Daarnaast ontdekte ik hoe je volhoudt, ook als het lastig wordt. Ik oefende met wat ik geleerd had. Dat ging niet van de ene op de andere dag, maar stapsgewijs werd ik steeds beter. Ik werkte aan mijn eigen zelfvertrouwen en was gefocust op hoe ik een ander meekreeg.

Ik durfde het meer en meer om zaken anders aan te pakken en projecten te leiden, op een manier die bij mij past.

Ik verzamelde bovendien de juiste mensen om mij heen en samen lukte het om het project waar ik toen aan werkte, buurthuis ONS in Breda, te herontwikkelen tot een nieuwe ontmoetingsplek voor de wijk, die gerund werd door bewoners. Mijn eerste geslaagde project was een feit. Vele projecten volgden daarna.

Ik had de smaak te pakken en bleef mijzelf continu verdiepen in hoe ik zelf functioneerde en ik bleef hieraan schaven. Ik bestudeerde waarom andere mensen slaagden in wat ze deden en vond inzichten die ik kon gebruiken. Het ging onder meer over het beïnvloeden van je denken en het sturen van je emoties. Ik paste die principes toe in mijn privéleven en bleek tot dingen in staat, waarvan ik nooit gedacht had dat ik die kon bereiken. Zo wilde ik altijd al met onze eigen boot en ons hele gezin zeezeilen. Het lukte ons met de nodige begeleiding, training en oefening, om dit in korte tijd onder de knie te krijgen, met als absolute hoogtepunt onze overtocht vanuit Breskens naar Cherbourg. Voor de niet-zeezeilers: dit is een tocht van drie dagen en twee lange nachten, waarin je continu tussen de zeeschepen doorvaart. Je bent dus om-en-om aan het solozeilen, omdat de ander uitrust en bijkomt om zich klaar te maken voor de volgende wacht. Tijdens het zeilen moesten we tegelijkertijd zorgen voor de kinderen, die toen 5, 6 en 8 jaar oud waren. De meeste zeezeilende gezinnen verklaarden ons dan ook voor gek dat we dit gingen doen. Ook wij wisten niet of het ging lukken, maar de combinatie van een mooie droom, oefening en training en iemand die ons geholpen heeft om stappen te zetten buiten onze comfortzone, maakte dat het lukte. Na deze tocht was het voor mij voor eens en altijd duidelijk dat het vermogen dat je hebt om je denken te beïnvloeden en daarmee je emotionele leven te sturen, bepaalt of je in staat bent

om te leren, jezelf te ontwikkelen en resultaten te boeken.

Ik ben vervolgens de wereld van projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling gaan combineren. Ik geloof dat de wijze waarop jij jouw rol als projectmanager invult, het verschil maakt tussen een project dat lukt en een project dat mislukt. Dat wat jij als projectmanager voelt, wat jij uitstraalt en hoe jij je gedraagt zijn van grote invloed op de mensen waar je mee samenwerkt. Dat geldt voor bewoners, je samenwerkingspartners, je opdrachtgever, financiers die je wilt aantrekken en natuurlijk je eigen projectteam. Dit is de reden dat jij als projectmanager de allerbelangrijkste projectmanagementtool voor je project bent. Door naar jezelf te kijken en je project te gaan aanpakken op een manier die bij jou past en je denkbeelden en gedrag continue bij te schaven, ben jij in staat om de resultaten in je project te bereiken die je wilt. Ik wil je daarbij helpen en dat is de reden dat ik de P8® Projectaanpak heb ontwikkeld en dit boek heb geschreven.

Ik wens jou heel veel plezier met het lezen van *Projectmanagers Geheimen* en het jezelf eigen maken van de inzichten uit de P8® Projectaanpak, zodat je ze kan toepassen in jouw project. Ik hoor graag van je terug hoe het jou en je project daarna is vergaan. Wat werkte wel? Wat bleek in de praktijk toch anders dan de verhalen die in dit boek staan? Welke nieuwe inzichten heb je opgedaan? Door deze verhalen met elkaar te delen, leren we sneller wat werkt en zijn we beter in staat om die wijk of stad echt een stukje beter te maken.

Mariëlle de Groot

P8® Projectaanpak

Als projectmanager ervaar je vaak dat je weinig grip hebt op je maatschappelijke project, omdat externe factoren je project beïnvloeden. Bewoners die je betreft hebben inbreng in je project, er zijn samenwerkingspartners die uit de kruiwagen springen op het moment dat het jou niet uitkomt of er is een opdrachtgever die plots iets anders wil. Dat maakt het project complex om te realiseren. Vaak denk je dat dit er gewoon bij hoort en ploeter je vrolijk door.

De wereld om je heen verandert bovendien. Als projectmanager moet je steeds vaker nieuwe oplossingen bedenken, omdat oude oplossingen niet meer voldoen. Het vormgeven van energietransities samen met bewoners, de recente roep om weer te gaan werken in achterstandswijken met een wijkgerichte aanpak, oplossingen voor zorgkosten die de pan uitrijzen of de zoektocht naar de inzet van medebewoners als vangnet voor kwetsbare bewoners, zijn daar voorbeelden van. Je zoekt dus voor deze vraagstukken naar oplossingen die je nog niet kent.

De combinatie van complexe projecten in een veranderende wereld vraagt om andere inzichten en vaardigheden van projectmanagers. Het vermogen om je open en kwetsbaar op te stellen, te zien waar je wel invloed op hebt en dit strategisch in te zetten, dingen te doen die je nooit gedaan hebt en vooral

samen te werken met anderen die ook een stukje van de puzzel kunnen invullen. Dit alles wordt steeds belangrijker. Niet je kennis en ervaring, maar het tempo waarin je leert, jezelf ontwikkelt en anderen hierin meekrijgt, bepaalt daardoor of het je lukt om de juiste aanpak te ontwikkelen voor je project. Jij als projectmanager wordt daarmee een steeds belangrijker 'instrument' voor het laten slagen van je project.

Instrumenten werken het beste als je ze gebruikt zoals ze bedoeld zijn. Voor jou als projectmanager is dat niet anders. Als jij weet wie je wilt zijn, doet wat je graag wilt doen en taken uitvoert die bij je passen, ervaar je passie en energie. Het tegenovergestelde herken je waarschijnlijk ook: je werkt dan aan een project waarin je je talenten niet kwijt kan en er liggen allerlei taken op je bordje waar je hart niet sneller van gaat kloppen, maar die toch moeten gebeuren. Dat zijn de situaties waarin je de veeleisende kant van projectmanagement ervaart. Je energie lekt weg. Energie die je juist zo hard nodig hebt om ervoor te zorgen dat anderen aanhaken en mee gaan doen. Ontdekken wie je wilt zijn, de route vinden om hiernaar toe te groeien en je project vervolgens aan te pakken op een manier die bij jou past, zijn daarom een voorwaarde om je project te laten slagen.

Dat klinkt allemaal prachtig, maar je vraagt je nu misschien wel af hoe je dat in praktijk doet. Daarvoor is de P8® Projectaanpak ontwikkeld. Deze aanpak bestaat uit drie stappen:

1. Leer de acht bouwstenen van geslaagde projecten kennen
2. Kies per bouwsteen de passende strategie
3. Krijg de gekozen strategie in de vingers en pas die toe

1. Leer de acht bouwstenen van geslaagde projecten kennen

Ik heb 30 projectmanagers gevraagd waarom hun project is geslaagd en welke rol zij daarin zelf gespeeld hebben. Openhartig hebben ze me verteld over hun projecten. We spraken ook over de mislukkingen die aan het succes voorafgingen. Daarnaast ben ik ook terug gaan kijken naar de projecten waar ik zelf bij betrokken was. Uit al die verhalen kwam een duidelijk beeld naar voren. Ik ontdekte dat er acht bouwstenen zijn die van invloed zijn op het laten slagen van een maatschappelijk project, namelijk:

- **Participanten**
- **Partners**
- **Probleem**
- **Plan**
- **Proces**
- **Pecunia**
- **Projectteam**
- **Projectleider**

Samen vormen ze de P8® Projectaanpak.



Als je werkt aan een renovatieproject met bewoners, betrokken bent bij een herstructureringsopgave, aan de slag gaat met een energietransitie, een wijkplan maakt, een opgave hebt om een innovatieve oplossing te vinden voor het bestrijden van armoede, een buurthuis beheert, een bewonersbedrijf opzet of een sociale onderneming runt, lijken deze projecten wat betreft context en inhoud zeer verschillend. Toch komen de acht bouwstenen van de P8® Projectaanpak in al deze projecten terug, al worden ze wel elke keer op een andere manier ingevuld.

2. Kies per bouwsteen de passende strategie

De P8® Projectaanpak geeft je een overzichtskaart van strategieën voor de acht bouwstenen die werkten bij andere projecten. Deze is niet bedoeld als blauwdruk of handboek soldaat. Dat doet geen recht aan de complexiteit van het project waaraan je werkt. De opgave, de mensen waarmee je werkt, de context van het vraagstuk, of de beschikbare middelen, zijn namelijk elke keer anders. Daarnaast beïnvloeden de bouwstenen elkaar onderling. Als je bijvoorbeeld in een wijk werkt waar vele deuren gesloten blijven als je aanbelt, ziet je participatiestrategie er anders uit en heb je andere teamleden, budgetten en processen nodig om je resultaten te behalen. Het is jouw taak als projectmanager om acht bouwstenen op zo'n manier in te vullen, dat er een maatwerkaanpak ontstaat, die geschikt is voor jouw project en ook nog eens bij jou als projectmanager past.

Voor elke bouwsteen zijn vele geschikte strategieën beschikbaar. Het is de kunst om voor jouw project aanpakken te kiezen die zich eerder bewezen hebben en passen bij jouw project. Dat vergroot namelijk de kans op succes. Leren van anderen gaat sneller, dan zelf het wiel uitvinden en ontdekken wat werkt en niet werkt. Dat duurt te lang. Wat ik niet bedoel is dat je de oplossing van de ander klakkeloos kopieert. Het gaat om het vinden van vergelijkbare elementen en geslaagde werkwijzen die je kan gebruiken voor

het oplossen van jouw vraagstuk, zodat jij je kan richten op die onderdelen waarvoor nog geen kant-en-klare oplossing gevonden is. Zo houd je meer tijd en energie over om daaraan te werken.

3. Krijg de gekozen strategie in de vingers en pas die toe

Als je weet dat je een bepaalde strategie wilt gebruiken, is het nog niet zo dat jij die direct kan kopiëren en toepassen in de praktijk. Het begint met een goed begrip van de aanpak van een ander, waarbij het verschil vaak in de kleinste details zit. Daarnaast ken je ook vast de situatie dat je in je hoofd heel goed weet wat je moet doen, maar dat allerlei stemmen in je hoofd je tegenhouden om het daadwerkelijk te gaan doen. Wat is het gedrag dat iemand vertoont die doet wat jij wilt bereiken? Wat denkt die persoon? Hoe voelt hij zich? En welke hulpbronnen zet hij in? Wat kan jij vervolgens bij jezelf veranderen om te zorgen dat jij dezelfde stappen neemt en vergelijkbare resultaten kan behalen. Daarover gaat de derde stap van de P8® Projectaanpak.

Hoe kan je de P8® Projectaanpak in de praktijk inzetten?

De P8® Projectaanpak is allereerst een overzichtskaart van strategieën die je helpen om te ontdekken hoe je jouw project laat slagen. Je kan de P8® Projectaanpak gebruiken om ideeën op te doen voor de aanpak van jouw project of voor het schrijven van een plan van aanpak. De overzichtskaart kan je daarnaast helpen om een doorbraak tot stand te brengen in een project dat dreigt te stagneren. Door uit te zoomen en je project te bekijken met de bril van de P8® Projectaanpak, zie je welke onderdelen goed lopen en welke bouwstenen meer aandacht nodig hebben. Het geeft je inzicht in de gebieden waar je verbeteringen kan aanbrengen en stuurt je de richting op waar je kan zoeken naar oplossingen die wel werken. Je kan de P8® Projectaanpak ook gebruiken om te ontdekken op welke gebieden je jezelf nog wilt ontwikkelen.

De P8® Projectaanpak bevat praktische tips, zodat je hier vandaag al mee kan beginnen. De P8® Projectaanpak helpt je tot slot om je persoonlijke kracht als projectmanager te leren kennen en deze in te zetten in de manier waarop je je project aanstuurt.

Dit boek is opgebouwd aan de hand van de acht bouwstenen van de P8® Projectaanpak. Hierdoor is het mogelijk om het boek van voor naar achteren te lezen, maar ook direct in het hoofdstuk te duiken dat het meest je aandacht trekt. Ik geef bij elk onderdeel van de P8® Projectaanpak strategieën die werkten bij andere projecten of inzichten die je project verder kunnen helpen. Je leest voorbeelden en verhalen van projecten van mijzelf en van anderen, zodat de strategieën voor je gaan leven en je ze in de praktijk kan toepassen. Ik eindig elk hoofdstuk met een vraag of een opdracht, die je op weg helpt. Ik raad je aan om deze ook echt te beantwoorden of uit te voeren. Zo haal je het meeste uit dit boek en breng je je project verder.

Tijd om aan de slag te gaan met de eerste bouwsteen!

Toolkit

Op diverse plekken in dit boek verwijs ik naar de P8® Projecttoolkit. Dat is een kit met hulpmiddelen die je kan gebruiken voor het aansturen van je project, zoals een vragenlijst voor een projectplan of een checklist voor een subsidieaanvraag. Zoals bij alle strategieën in dit boek: kies degenen waarvan jij denkt dat ze jou verder helpen.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
om de tools te downloaden.

PARTICIPANTEN

Voor wie realiseer jij je project eigenlijk? Wie wordt er beter van? Dat zijn je participanten: vaak bewoners, soms gebruikers en bezoekers van een gebouw, of gebruikers van de openbare ruimte. Onderzoek wat hun droom is en ontdek waarmee ze echt geholpen zijn. In dit onderdeel ga je op zoek naar bewoners, ga je met ze in gesprek, ook met die mensen die je niet zo snel spreekt, en vind je een antwoord op deze vragen. Participatie, dat is waar het om draait.



1. Kom achter je bureau vandaan

Of je nu een nieuwe ontmoetingsplek voor de wijk realiseert, een wijk energiezuinig maakt of een renovatieproject realiseert, je werkt aan een oplossing voor een maatschappelijk probleem. Er zijn mensen die dagelijks met problemen zoals eenzaamheid of werkloosheid geconfronteerd worden. Je wilt daarom weten hoe zij tegen het probleem aankijken. Wat ervaren zij persoonlijk? Wanneer is het probleem voor hen opgelost? En zien ze heil in jouw oplossing? Er is maar één manier om daarachter te komen. Door het te vragen. En dat lukt niet als je achter je bureau blijft zitten.

Ik vond in gesprek gaan met bewoners doodeng

Ik zal eerlijk zijn: ik vond de eerste jaren dat ik als projectmanager werkte het in gesprek gaan met bewoners doodeng. Zeker als het ging om mensen met een andere culturele achtergrond. Ik kom uit een klein dorpje in Brabant met 1400 inwoners. Iedereen kende elkaar en wist elkaars achtergrond. Het was allemaal redelijk voorspelbaar. Toen ik in een aandachtswijk aan de slag ging, was het voor mij zeker niet normaal om daar op straat te lopen. Laat staan dat ik gesprekken voerde met mensen die ik nauwelijks verstond.

Over hoe een Brabants dorpsmeisje in de Haagse Schilderswijk belandde

Toch is het de moeite waard om je over die schroom heen te zetten. Laat ik je mijn persoonlijke verhaal vertellen, over hoe ik als Brabants dorpsmeisje met plezier vele gesprekken voerde en uiteindelijk in de Haagse Schilderswijk belandde.



'Mijn eerste werkzame jaren bracht ik voornamelijk achter mijn bureau door. In die periode werkte ik aan de herontwikkeling van een buurthuis. Ik was in gesprek met collega's en professionals van andere partijen, over wat er moest gebeuren in de wijk. We hadden sessies om ons in te leven in de bewoners. We maakten de prachtigste plannen. Op papier. Bewoners sprak ik niet. Als ik ze sprak, waren het de bewoners die de wijk vertegenwoordigden en zich als professional gedroegen.

Een collega die wel in de wijk rondliep, stuurde me naar buiten. Voor iemand die alle wijsheden uit boeken en achter het bureau had opgebouwd, was dat een grote stap. Doodeng vond ik het. Toch is dat het beste wat mij is overkomen. Ze bracht me in contact met bewoners die ik nog nooit gesproken had. Ik ging op gesprek bij deze mensen thuis. Schoorvoetend stond ik bij een van de bewoonsters voor de deur. Ik belde aan. Ik voelde me ongemakkelijk toen ik mijn schoenen moest uitdoen, want dat kende ik niet. Maar wat werd ik gastvrij ontvangen. Niet één keer, maar bij elk gesprek was de tafel voor mij gedekt met allerlei lekkers.

Ik hoorde van mijn eerste bewoonster hoe ze als jong meisje in de wijk was komen wonen. Ze vertelde me over haar thuisland. Maar nog belangrijker: ze gaf me een inkijkje in haar leven en het leven van haar familie en kinderen. Ze vertelde me hoe ze dacht over de toekomst van haar kinderen en waar ze zich zorgen over maakte. Ze maakte me duidelijk wat er in de wijk nodig was, om ervoor te zorgen dat haar kinderen meer kansen kregen. Ik was zelf net moeder geworden en kon me goed voorstellen waar haar drive vandaan kwam. Na enkele gesprekken met verschillende bewoners ging het voor me leven. Ik begreep

toen pas met hoofd en hart wat er speelde in de wijk. Met die verhalen onder de arm ontwikkelde ik vervolgens de mooiste plannen.'



Inmiddels ben ik vele wijken, bewoners en verhalen verder. Ik kom overal en heb de grootste verschillen in Nederland gezien en ervaren. Mij laatste project startte in de Haagse Schilderswijk, een wijk waarvan ik vele onheilspellende beelden op het journaal had gezien. Bang ben ik daar nooit geweest. Wel gefascineerd door de mensen die er leven en de mensen die proberen hun leefomgeving te verbeteren. Dat was nooit gebeurd als ik destijds niet achter mijn bureau vandaan gekomen was en in gesprek was gegaan.

In gesprek gaan, dat klinkt simpel, toch? Als je blijft steken bij de vraag 'Hoe zorg ik ervoor dat niet alleen de grijze, hoogopgeleide 60+'er aan tafel zit bij mijn project, maar ook die allochtone

moeder en de jongeren uit de wijk?', dan voer je nog steeds geen gesprek met deze bewoners. Je praat dan over hen. De grootste barrière om in contact te komen met de mensen die je niet kan bereiken, zit dan ook in jezelf. Maak het voor jezelf niet moeilijker dan het is: zoek de mensen die je wilt spreken op in de wijk, maak contact met hen, van mens tot mens, en vraag hen wat zij belangrijk vinden. Dan gaan er hele mooie werelden voor je open.

Als je weerstand voelt om achter je bureau vandaan te komen en in gesprek te gaan, pak dan een pen en papier en noteer alle redenen die je kan bedenken, die je tegenhouden om naar buiten te gaan. Van: 'Ik weet niet wat ik moet zeggen tegen bewoners?', tot aan: 'Ik heb daar geen tijd voor.'

Bedenk bij elke reden die jou belemmert om naar buiten te gaan een manier om die belemmering weg te nemen.

2. Ga in gesprek

Gesprekken voeren met mensen leer je vooral in de praktijk. In dit hoofdstuk deel ik zeven strategieën die je helpen om met verschillende bewoners in contact te komen en de informatie die je zoekt van hen te horen.

Strategie 1. Ga naar de bewoners toe

Mensen vind je overal. Ga dus naar die plekken waar veel mensen komen: in buurthuizen, op het schoolplein, op plekken waar moeders elkaar ontmoeten, het winkelcentrum of in het park, waar de jongeren hangen. Het bedrijf Buurtbinders heeft hiervoor een speciale aanpak ontwikkeld. Zij plaatsen een caravan in de wijk, een 'Buurthuis op wielen', waar bewoners langs kunnen lopen en koffie kunnen drinken. De mobiele ontmoetingsplek wordt gebruikt om verhalen op te halen, enquêtes in te vullen en ondertussen de sfeer te proeven. Het lukt hen op deze manier om in contact te komen met bewoners.

Strategie 2. Steen-in-de-vijverstrategie

Via via kom je aan de beste contacten en je netwerk groeit met elk gesprek. Het werkt net als een steen die je in de vijver werpt. Het kringetje begint klein, de golven gaan verder en verder en de kring van mensen die je kent, wordt steeds groter. Begin je gesprekken met mensen die een wijk of dorp een warm hart toedragen en die veel mensen kennen. Dit noem je sleutelfiguren: de wijkmanager, de wijkverpleegkundige, de voorzitter van de bewonersvereniging, een sociaal ondernemer, de voorzitter van de voetbalclub, of die dame die altijd achter de bar staat in het buurthuis. Bij stedelijke vraagstukken ga je op zoek naar partijen die betrokken zijn bij dat vraagstuk, of al werken met de mensen

die het probleem hebben, waarvoor jij een oplossing wilt bieden. Met al deze mensen heb je zeker een goed inhoudelijk gesprek. Belangrijker is, dat zij ook veel mensen kennen. Je laatste vraag van dit gesprek is dan ook: 'Wie moet ik nog meer spreken?' Houd je notitieblokje maar vast gereed.

Strategie 3. Maak contact als mens

Mensen maken contact met mensen en kunnen elkaar pas vertrouwen als ze een echt mens zien aan de andere kant van de tafel. Als je in gesprek gaat met bewoners, laat de rol van projectmanager dan even achter je en laat jezelf zien. Marnix ten Holder van Jonge Honden vertelt waarom hij zichzelf als mens meeneemt in een onderhoudsproject, waarbij de woningen energiezuinig gemaakt werden.



'Ik laat altijd iets van mijzelf zien, ik zorg ervoor dat mensen ook iets over mij te weten komen en mij als mens leren kennen. Op die manier heb ik het vertrouwen opgebouwd met bewoners. Op het moment dat we de hoge ambities die we wilden realiseren moesten bijstellen, stond ik achter het besluit van de woningcorporatie en heb ik het aan de bewoners uitgelegd. Tegelijkertijd liet ik zien dat ik er als mens van baalde dat het niet gelukt was, waardoor ik met hen in verbinding kon blijven.'

Als je van nature niet zo makkelijk contacten legt met anderen, vraag je je misschien af hoe je dat dan aanpakt. Het helpt als je in je leven veel mensen hebt leren kennen en weet wat mensen belangrijk vinden. Zo vertelde Koen van der Hoorn (Universiteit Utrecht) hoe hij zijn mensenkennis heeft opgebouwd.

‘Mijn oom was stukadoor. Ik ben als 16-jarige bij hem gaan werken als vakantiewerk. Dan kom je dus inderdaad letterlijk overal en bij allerlei soorten mensen thuis. Mijn oom was best een keurige man. Netjes (én hard) werkend, beleefd, netjes gekleed, soms zelfs met zo’n sjaaltje om. Een stukadoor van ‘vroeger’, een echte vakman. Zijn schoonzoon, mijn aangetrouwde neef, was ook stukadoor. Hij is, groot, sterk, goedlachs en van Molukse afkomst. Als zij binnenkwamen, dan was het bij iedereen al snel goed, want er was altijd wel iemand die zich daarin herkende. Een van de eerste dingen die ik van hen leerde, was schoonmaken en je werkplek netjes achterlaten. Want, je kan nog zo mooi stuken, als je alles niet netjes achterlaat, vindt niemand het mooi. Zo leer je wat mensen belangrijk vinden.’

Koen combineert zijn mensenkennis met de nodige nieuwsgierigheid en leert zo de meest bijzondere mensen kennen:

‘Als ik door een gebouw van de Universiteit Utrecht loop, dan vragen mensen vaak wat ik kom doen. Ik antwoord dan kort en vraag daarna wat zij hier doen. Dan hoor ik de mooiste verhalen. Laatst sprak ik een blanke man met rastahaar. Hij had bij wijze van spreken net zo goed op een bankje in het park kunnen zitten. Ik vroeg hem: ‘Wat doe jij hier eigenlijk?’ Hij vertelde dat hij in de elektrotechniek zat en dat hij ontvangers voor het CERN in Zwitserland maakte. Ik vroeg: ‘Hoe doe je dat dan?’ Hij legde me uit dat er een paar mensen zijn op de wereld die dat kunnen en dat hij dat dus kan.’

Hoe jij eruitziet, kan je ook helpen of belemmeren bij het leggen van contacten. De opdrachtgever van Rik Boskamp (Vined Bouwmanagement) had heel goed begrepen hoe je met mensen in contact komt. Rik was net gestopt als projectmanager bij een nieuwbouwproject in Amsterdam. Strak in pak met stropdas,

dat was voor hem een projectmanager. Zo kwam hij die eerste dag op het werk bij zijn nieuwe klus. Daar ontmoette hij zijn opdrachtgever voor het eerst. Dit is wat hij te horen kreeg.

‘Mijn opdrachtgever: ‘Zo, jij bent de man van de bank?’
Ik: ‘Nee, ik ben de projectmanager.’
Mijn opdrachtgever: ‘Nee, jij bent van de bank.’
Ik: ‘Nee, ik ben projectmanager.’
Hij: ‘Nee, die lopen er bij mij niet zo bij.’
Ik: ‘En wat nu?’
Hij: ‘Dat maakt mij niet uit, maar vanmiddag hebben we een overleg en dan wil ik een projectmanager aan tafel zien.’

Rik is diezelfde ochtend naar de winkel gerend om toch maar een gewone spijkerbroek te kopen.

Je kledingstijl is belangrijk, omdat je door je kledingstijl aan te passen aan je gesprekspartner, eenvoudiger het vertrouwen wint. Mensen vertrouwen nu eenmaal eerder diegenen die op hen lijken. Je kan ook op mensen lijken, door over dezelfde onderwerpen te spreken, of door hen na te doen. Spiegelen noem je dat. Tijdens mijn NLP Practitioneropleiding kreeg ik de opdracht om de stad in te gaan en contact te leggen met mensen die ik nog niet kende. Op een bankje zat een man met twee armen over elkaar, een zonnebril op en hij keek strak voor zich uit.

Kansloos, dacht ik. Ik ben naast hem gaan zitten op dezelfde manier: armen over elkaar, recht voor mij uitkijken en niks zeggen. Dat heb ik enkele minuten volgehouden. Tot mijn verbazing begon hij na enkele minuten een gesprek met mij en hoorde ik in het halfuur dat volgde zijn volledige levensverhaal. Nog mooier werd het toen zijn vrouw terugkwam van het winkelen, hij mij direct aan zijn vrouw wilde voorstellen en me vervolgens aankeek en zei: ‘Joh, hoe heet je eigenlijk?’

Spiegelen is een beproefde manier om contact te maken met mensen, ze te laten voelen dat je naar hen luistert en om het vertrouwen te laten groeien. Als je hiermee aan de slag gaat, doe dit dan wel subtiel, zodat de ander er niks van merkt. Als je een broer of zus hebt, weet je namelijk vast nog wel van vroeger hoe irritant het is als iemand je steeds nadoet. Dat gevoel wil je voorkomen.

Strategie 4. Stel betere vragen

De kwaliteit van je vragen, bepaalt de kwaliteit van je antwoorden. Als je betere vragen stelt, krijg je betere antwoorden. Open vragen zijn beter dan gesloten vragen. Hieronder vind je een aantal voorbeelden die je op weg kunnen helpen.

- Waarom bent u hier komen wonen?
- Hoe zou u de wijk omschrijven?
- Wat vindt u belangrijk in de wijk?
- Wat is de grootste opgave?
- Waarover maakt u zich zorgen?
- Als u burgemeester zou zijn, wat zou u dan direct veranderen?
- Wat moet er volgens u gebeuren met de speeltuin, de weg, etc.
- Wat vindt u van het plan om ...?
- Waarmee moeten we meer rekening houden?

En niet vergeten:

- Wie moet ik zeker spreken?

Strategie 5. Gebruik de KOE-strategie

Een uiterst eenvoudige en effectieve manier om heel veel informatie uit mensen te halen is de KOE-strategie. Deze strategie werkt als volgt:

Kaken

Op

Elkaar

Je stelt je (open) vraag en houdt vervolgens je mond. Ook als er een stilte valt. Ook als het ongemakkelijk wordt. Zelfs als het erg ongemakkelijk wordt. Je gesprekspartner gaat dan dieper nadenken en komt met nog meer informatie. Dat zijn de momenten waarop je de meest waardevolle informatie ophaalt. Onthoud dus: KOE-strategie.

Strategie 6. Zet een vertaler in als dat nodig is

Laat je er niet van weerhouden om met mensen te spreken, als hun Nederlands slecht is. Schakel dan een vertaler in. In de wijk zijn altijd plekken waar die bewoners komen om de taal te leren. Vraag degene die hen begeleidt of hij of zij voor je wil vertalen. Je maakt het jezelf gemakkelijker als je er een groepsgesprek van maakt. Dan kunnen je gesprekspartners elkaar helpen om hun ideeën aan je uit te leggen.

Schat vooraf in of een vertaler echt nodig is. Een vertaler kan zelfs je communicatie in de weg staan, omdat de mening van de vertaler doorklinkt in het antwoord, of omdat mensen minder vrij kunnen vertellen wat ze echt vinden. Als je ervan uitgaat dat bewoners zelf in staat zijn om hun verhaal te vertellen en jij moeite doet om hen te begrijpen, voel je beter de energie die met het verhaal gepaard gaat, zonder dat je afgeleid wordt door een derde persoon. 90% van je communicatie verloopt namelijk niet via woorden, maar via je lichaamstaal en de energie die je uitstraalt. Om dat te begrijpen, is echt geen vertaler nodig.

Strategie 7. Leg zo veel mogelijk vast

In de gesprekken die je voert, krijg je veel informatie. Dat kan je nooit allemaal onthouden. Werk je gesprekken daarom zo snel mogelijk na het gesprek uit op papier, zodat je zo veel mogelijk informatie vastlegt. Je kan het ook opnemen met je telefoon, of met een dictafoon. Vraag toestemming aan je gesprekspartner, want niet iedereen vindt dat prettig. Als je groepsgesprekken

organiseert, laat iemand dan aantekeningen voor je maken. Het liefst zo letterlijk mogelijk, omdat je de letterlijke woorden die mensen gebruiken wilt vangen, zodat je die kan gebruiken bij een latere stap in je proces. Het uitwerken van gesprekken kost tijd. Je kan hiervoor ook een student inschakelen, of een professioneel bureau dat transcripties verzorgt. Er zijn zelfs websites waar je het bestand kan opvoeren en dan wordt het voor je uitgeschreven. Dat werkt alleen als de geluidskwaliteit goed is en het aantal sprekers beperkt.

Om je vaardigheden om contact te maken te vergroten, heb ik de volgende opdracht voor je:

Ga wandelen op een plek waar je mensen vindt, die jij wilt helpen met jouw project. Leg contact met minimaal vijf mensen die je nog niet kent. Gebruik het spiegelen in lichaamshouding en taalgebruik om contact op te bouwen. Maak een praatje met hen en zorg ervoor dat je iets persoonlijks te weten komt.

3. Ken je denkbeelden over participatie

Jouw denkbeelden over participatie

We hebben allemaal onze denkbeelden. Die denkbeelden kunnen ons alleen vreselijk in de weg zitten. Zeker als het gaat om het samenwerken met bewoners.

Stel jezelf eens voor dat je nadenkt over bewonersparticipatie. Wat komt er dan bij je op? Denk even goed na.

Denk je bijvoorbeeld:

- 'Zo'n zaal vol bewoners waarvoor ik in mijn eentje een verhaal moet houden.
- Wat als ik straks geen antwoord weet?
- Straks worden ze boos op ons, omdat we al drie keer beloofd hebben om te starten en niks gedaan hebben.
- Ik weet niet wat ik daarop moet zeggen.
- Ze gaan niet blij zijn met deze boodschap.
- Wat als ze er straks mee stoppen?
- Die ene man is altijd zo lastig. Straks voert hij weer de boventoon. Dat moeten we zien te voorkomen.'

Dit zijn die zinnen die je je collega's weleens hoort zeggen, of die in een projectteambespreking voorbijkomen. Herkenbaar?

Het lastige (en mooie) aan denkbeelden is dat ze bepalen hoe je je voelt en hoe je handelt. Als je negatieve denkbeelden hebt over een bijeenkomst met bewoners, dan is de kans groot dat je je onzeker of angstig voelt en dat je daarnaar handelt. Kortom: als jij denkt dat het een lastige avond wordt, dan is de kans groot dat dat ook waarheid wordt. Andersom werkt het ook: verwacht jij

dat je iets goeds gaat realiseren, dan is de kans groot dat dat ook gebeurt. Henry Ford heeft dit in de vorige eeuw al ontdekt, en van hem is dit citaat:

*'Whether you think you can or you think you can't...
you're right!'*

Het effect van ons denken op ons handelen

Is deze uitspraak van Henry Ford te zweverig voor je? Laat ik je een voorbeeld geven.

Marieke heeft een bijeenkomst met bewoners om te praten over een stadslandbouwproject. Ze is al enige tijd bezig en het wachten is op het moment dat de eigenaar van de grond bereid is om deze over te dragen aan de bewoners. De bewoners hebben al vele maanden hun schouders eronder gezet. Ze hebben bedacht wat er op het terrein moet gebeuren en zijn op een klein hoekje al begonnen. Zij zijn er helemaal klaar voor om aan de slag te gaan met het hele terrein. Het duurt hen allemaal veel te lang. Marieke heeft die dag een bespreking gehad met de woningbouwcorporatie, die eigenaar is van de grond. Natuurlijk wil de corporatie ruimte geven aan het initiatief van de bewoners, maar er moeten wel een aantal zaken zakelijk met elkaar geregeld worden. Het gaat nog behoorlijk wat tijd kosten om alles uit te zoeken. Marieke stapt de zaal binnen en begint met de boodschap dat de bewoners de grond nog niet in handen krijgen en dat het meer tijd kost. Gemor in de zaal. Iemand staat boos op en roept dat het tijd wordt dat er eens een keer naar bewoners wordt geluisterd, die al hun vrije tijd in dit project steken. De moed zakt Marieke in de schoenen. Straks stoppen ze ermee, terwijl deze plek in de wijk echt belangrijk is voor bewoners.

Marieke gaat nu naar diezelfde avond. Ze denkt: ik heb een goed gesprek gehad met de woningbouwcorporatie. Ze staan positief tegenover de ontwikkeling en dat is goed nieuws. Natuurlijk moeten er nog een aantal zaken uitgewerkt worden op papier. Maar het moment dat we de handtekening gaan zetten, komt steeds dichterbij. Daar kan ik de bewoners blij mee maken. Ook ga ik hen aan de slag zetten om een stichting op te richten, zodat als het contract gereed is, dit ook direct getekend kan worden. Haar uitgangspositie is gericht op de resultaten die geboekt zijn en niet op wat nog niet bereikt is. Haar gedachten gaan dan ook vooral over wat ze moet doen, om ervoor te zorgen dat het resultaat er komt. Dat is dan ook precies wat ze met bewoners bespreekt. Ze besteedt weinig aandacht aan bewoners die vinden dat het niet snel genoeg gaat en daagt hen uit om het laatste stukje huiswerk te doen.

Je denkbeelden veranderen

Denkbeelden kunnen veranderen. Jij kan er zelf voor kiezen om alleen denkbeelden toe te laten die jou als projectleider ondersteunen. Dat gaat niet vanzelf en het vraagt om oefening. Ik vind dat een basisvaardigheid die je als projectmanager in de vingers moet hebben. Ik sluit dit hoofdstuk dan ook af met een oefening waarmee je je ondermijnende denkbeelden omzet in ondersteunende denkbeelden.

Welke denkbeelden heb jij over bewonersparticipatie? Noteer ze op een notitieblok. Welke denkbeelden ondersteunen je? En welke denkbeelden halen je onderuit?

Bedenk voor elk denkbeeld dat je ondermijnt, hoe je het kan omzetten naar een denkbeeld dat je ondersteunt.

Bijvoorbeeld: 'Ik ben bang dat bewoners boos op mij worden,' wordt: 'Door met boze bewoners in gesprek te gaan, kom ik erachter waarom ze boos zijn en kan ik een oplossing zoeken.'

4. Ontwerp een passend participatieproces

Een standaardrecept voor bewonersparticipatie? Voor mij als projectmanager is dat een soort droom. De ingrediënten zijn bekend. De volgorde waarin je het participatieproces uitvoert ook en dus weet je wat de uitkomst ongeveer wordt. Helaas is het resultaat van een standaardrecept vaak niet zo smakelijk. Je herkent het vast wel. Een bijeenkomst waar maar een klein deel van de bewoners van de wijk aanwezig is. Een avond waar een oude grijze man zijn mond opentrekt, terwijl de rest zwijgzaam toekijkt. Om nog maar te zwijgen van die keren dat je wilt uitleggen hoe een warmtepomp werkt, terwijl bewoners alleen maar willen weten wat de renovatie hen gaat kosten.

Maatwerk

Participatieprocessen vragen om maatwerk. Waarom? Omdat het doel dat je wilt bereiken en de ruimte die je kan geven elke keer anders is, het gebied waar je werkzaam bent uniek is en de bewoners die in het gebied wonen dat ook zijn. Wellicht is er nog een ander participatietraject dat parallel aan jouw project loopt, waarmee je rekening moet houden. Als je al die variabelen op een rij zet, dan kan je niet anders dan concluderen dat elk participatieproces maatwerk is. Dat is de reden waarom standaardrecepten niet werken bij participatie en waarom je voor elk project een nieuw recept, een passende aanpak, wilt bedenken. Natuurlijk kan je gebruikmaken van elementen die je op andere plekken werkten. Maar de combinatie van wat je inzet, maakt dat de aanpak bijna altijd uniek is.

Het volgende voorbeeld illustreert het belang van het ontwikkelen van een aanpak die past bij de doelgroep. Een projectmanager

vertelde me over een project in Vlaardingen, waar een plan ontwikkeld was voor een nieuw stadsgebied.

‘Het ging om een afgesloten terrein, dat voor het eerst opengesteld werd voor de omwonenden. Wij waren trots op ons plan. Het ging om een mooie gebiedsontwikkeling met ruimte voor wonen, werken en recreatie. We hadden een prachtig referentieproject dat in Kopenhagen gerealiseerd was. Die avond zaten er vooral oudere mensen in de zaal. Zij wilden helemaal niet horen wat de plannen waren. Het ging hen om de overlast en de verkeersbewegingen. Een pracht van een referentie van een topproject uit Kopenhagen: het kon ze gestolen worden. Voor mij was dat het moment dat ik wist dat we het proces anders in hadden moeten steken. We hadden eerst moeten luisteren naar de omwonenden.’

Marianne Houkamp en Ans Klein Geltink van de Voedseltuin Overvecht kozen in het begin van hun project voor een inspiratiebijeenkomst, om samen met bewoners en stakeholders een gezamenlijk beeld te ontwikkelen van de voedseltuin. Dat bleek een passende aanpak voor de fase waarin zij zaten met hun project.

‘We hebben de wijk, samenwerkingspartners zoals het Stut Theater, het welzijnswerk en andere partijen in de wijk uitgenodigd. We hebben verteld wat we wilden doen en gevraagd naar hun wensen en ideeën. Maar ook: ‘Wat zijn de zorgen die je misschien hebt als dit gaat komen?’ Dat hebben we op allerlei manieren geïnventariseerd op die dag. Bij die sessie waren veel mensen betrokken en het was heel goed voor de ontwikkeling van ideeën. Het welzijnswerk wilde graag een plek voor mensen die alleen thuis zitten, geen netwerk hebben, eenzaam zijn of minder gezond zijn. De Voedseltuin is daarom een plek waar mensen

laagdrempelig naartoe kunnen. Het is ook een platform voor de wijk, waar we allerlei andere dingen kunnen organiseren, zoals openluchtvoorstellingen en concerten. Een plek waar iedereen terecht kan met ideeën en iets kan gaan doen.’

Door met een diverse groep partijen in gesprek te gaan, kreeg het project Voedseltuin Overvecht het karakter dat het nu heeft, en bleek het zo veel meer te zijn dan een tuin.

Betrek bewoners bij het bedenken van een aanpak

Participatieprocessen kan je ontwerpen vanachter je bureau. Het is effectiever om het proces te bedenken samen met bewoners. Heidi van Otten werkte aan een energietransitie bij een grote gemeente en betrok bewoners bij het ontwerpen van haar participatieproces. Ze vertelt over haar ervaringen.

‘Intern was er bij de gemeente discussie over de beste aanpak voor participatie voor de energietransitie. Na een uitgebreide technische, financiële analyse wisten wij wel wat het beste was voor onze inwoners: een warmtenet. Maar hoe vertel je deze boodschap aan de inwoners, zonder deze keuze op te dringen en hoe zorg je ervoor dat zij de vrijheid hebben om hierin een eigen keuze te maken? We hebben toen een *pressure cooker* georganiseerd en bewoners uitgenodigd om met ons mee te denken over het participatietraject. We konden tijdens die dag direct onze boodschap testen. Bijzonder was dat het juist de bewoners waren die ons vertelden dat we gewoon duidelijk moeten zijn in onze boodschap. Dat gaf duidelijkheid over hoe we onze boodschap moesten brengen en hoe we het participatieproces moesten inrichten.’

Bewoners kijken vanuit een ander perspectief. Ze weten wat er speelt en zijn beter op de hoogte van wat wel of niet werkt in een wijk. Die kennis en kunde kan je het beste zo snel mogelijk inbrengen in je project.

Genoeg gepraat over participatie, tijd om aan de slag te gaan met een ontwerp voor een participatieproces in jouw project.

Ontwerp een participatieproces in je eigen project. Begin eerst met het maken van een programma van eisen en als je dat hebt, ontwerp je een aanpak.

1. Programma van eisen

Beantwoord de volgende vragen om erachter te komen waaraan je participatieproces moet voldoen.

- Wat wil ik bereiken met participatie en wat ga ik doen met de uitkomsten?
- Welk budget en tijdspad zijn beschikbaar?
- Waar praten mensen over mee en waarover niet?
- Wie is mijn doelgroep en hoe bereik ik deze? Denk daarbij zowel aan bewoners als aan stakeholders.
- Wat is het onderwerp?
- Welke andere participatieprocessen spelen er?

2. Ontwerp

Bedenk een aanpak die voldoet aan de eisen uit je programma. Als je het lastig vindt om dit alleen te doen, spar hier dan met een of twee mensen over.

5. Bereid je voor

Laat ik eerst een aantal misverstanden de wereld uit helpen. Bewonersparticipatie betekent niet dat iedereen aan tafel zit en meepraat. Het betekent ook niet dat bewoners over alles een beslissing moeten nemen. En al helemaal niet dat je als projectmanager niets meer hoeft te doen. Integendeel, goede bewonersparticipatie is vooraf tot in detail doordacht en zorgvuldig geregistreerd.

Een bijeenkomst met bewoners begint met een goede voorbereiding. Doe je dat niet, dan loop je het risico om in een Poolse landdag te belanden. De wensen buitelen op zo'n avond over elkaar heen, iedereen droomt en niemand staat meer met beide voeten op de grond. Dat is vragen om ellende. De bewoners zijn ontevreden, want ze mochten meedenken en nu wordt er niets met hun ideeën gedaan. Jij baalt, omdat je alleen maar informatie krijgt waar je niks mee kan. Of je krijgt zo veel extra onderzoekwerk op je bordje, dat het hele proces stagneert en je geen voortgang meer maakt. Niemand is blij met zo'n situatie.

Ik heb daarom drie spelregels, die je helpen met een goede voorbereiding. Als je je daaraan houdt, is de kans groot dat jouw participatieproces lukt.

1. Betrek bewoners vanaf het allereerste begin

Stel je maar eens voor: jij bent door de gemeente uitgenodigd om mee te denken over een ontwerp van een speelterrein, waar jouw kinderen altijd spelen. Je komt die avond vol verwachting het zaaltje binnen en komt tot de conclusie dat er al een ontwerp ligt. Hoe voel je je dan? Heb je dan het idee dat je gehoord wordt? Of heb je de neiging om dat ontwerp direct van tafel te schuiven

en vol in de remmen te gaan? Voor mij persoonlijk geldt dat ik me niet serieus genomen voel en dat degene die me uitgenodigd heeft om mee te praten daarmee direct op 1-100 achterstand staat. Ga daarom, voordat er maar een streep op papier staat, in gesprek. Luister echt naar de wensen van de bewoners. En maak daarna pas je plan.

2. Zet jouw kennis als professional in

Samen met de projectteamleden ben jij als projectmanager nog steeds de professional met kennis van zaken. Die kennis gooi je niet overboord. Sterker nog, die kennis is nodig om bewoners te helpen om goede beslissingen te nemen. Inventariseer vooraf met welke kaders je rekening moet houden, zodat iedereen weet waaraan het plan moet voldoen, wil het gerealiseerd kunnen worden. Communiceer bijvoorbeeld het beschikbare budget, of de gewenste tijdsplanning. Maak een keuze in de onderwerpen waar inbreng van bewoners gewenst is. Wees tegelijkertijd ook duidelijk over de onderdelen die vaststaan. Maak de bewoners deelgenoot van de harde uitgangspunten waarmee rekening gehouden moet worden. Leg ze uit waarom dit een gegeven is. Vertel wie er nog meer moeten beslissen over het plan en hoeveel tijd daarmee gemoeid is. Je stuit waarschijnlijk op onverwacht veel begrip als ze hierover voldoende informatie krijgen. Bedenk vooraf ook wie waarover beslist en wie de knoop doorhakt als er een impasse ontstaat. Meestal ben jij dat als projectleider. Daar kan je maar beter vooraf duidelijk over zijn. Natuurlijk stuit je op onderdelen waarop jij ook geen antwoord hebt. Dat hoeft ook niet. Je kan gewoon erkennen dat je iets niet weet en moet uitzoeken.

3. Maak duidelijk hoe je het gaat aanpakken

Er is tot slot nog een stap nodig: duidelijkheid geven over hoe je het participatieproces exact gaat doorlopen. Als je bewoners laat participeren, heb je een aantal momenten waarop jij en de

bewoners elkaar treffen. Laat ik dit illustreren aan de hand van een participatieproces waarin bewoners kunnen meedenken over de inrichting van een ontmoetingsruimte. Dit proces bestaat uit de volgende stappen:

- a. Je start met het ophalen van de eisen en wensen en zet deze op een rij. Jij kan met deze informatie aan de slag om een plan te maken.
- b. Dan komt er een bijeenkomst, waarin je de eerste versie van het plan presenteert en bewoners vraagt om hierop te reageren.
- c. Tot slot organiseer je een bijeenkomst waarop het bijgestelde plan wordt besproken.

Tussen die momenten door werkt je projectteam de plannen verder uit. Geen rocket science.

Je weet met deze stappen direct wat je aan huiswerk moet doen. Voor aanvang van de bijeenkomst onder b heb je al een globaal beeld van je eigen eisen en wensen. De sessie gebruik je om de wensen van de bewoners op te halen en deze verder in te kleuren. Voor je de tweede bijeenkomst ingaat, moet je globaal getoetst hebben of het plan haalbaar is. Anders ontwikkel je een droom. Mocht dan blijken dat het te duur uitvalt, dan kan je die bijeenkomst gebruiken om keuzes te maken, zodat je alsnog bij je doel uitkomt: een gedragen plan, dat ook nog financieel haalbaar is. Als je al die stappen in de juiste volgorde uitzet in de tijd, weet iedereen wat wanneer aan bod komt en kan je voldoende tijd inruimen om je huiswerk te doen.

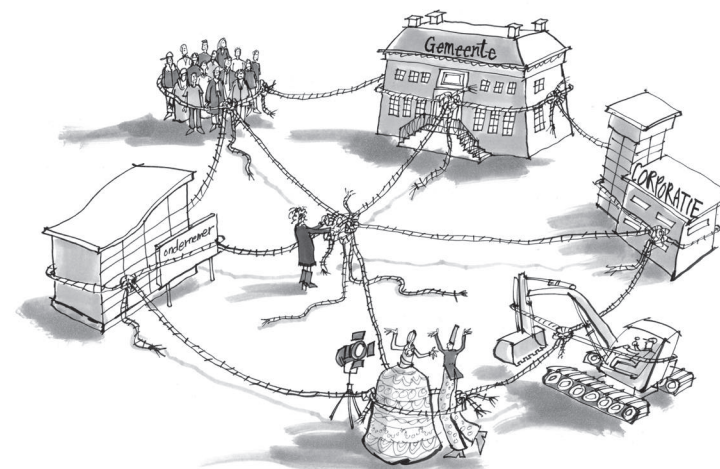
Je ziet dat je behoorlijk wat huiswerk te doen hebt voor je bewoners kan uitnodigen. Een goede voorbereiding is echt meer dan het halve werk.

Om over na te denken

Dit hoofdstuk is bedoeld om ervoor te zorgen dat je met participatie aan de slag gaat. Nu lijkt het misschien alsof je na de bijeenkomsten klaar bent. Participatie houdt echter niet op na een of twee bijeenkomsten, waarin je met bewoners in gesprek gaat, maar gaat gewoon door. Deze loopt over een langere periode, waarbij je als projectmanager een band opbouwt met bewoners, vertrouwen in elkaar ontwikkelt en elkaars taal leert spreken.

PARTNERS

Met wie werk jij samen in je project? Heb je een gemeente nodig, wil je juist de woningcorporatie meekrijgen? Werk je samen met onderwijsinstellingen, of zoek je een sociaal ondernemer? Breng het speelveld in kaart en ontdek wie jouw samenwerkingspartners zijn en hoe je ze kan verbinden aan jouw project. Geef jullie samenwerking vorm en onderhoud jullie relatie. Het is en blijft immers mensenwerk.



6. Ga op zoek naar een maatje

Samenwerking met partners

Werken aan maatschappelijke projecten doe je niet alleen. Je hebt samenwerkingspartners nodig om een project van de grond te krijgen. Als jij in staat bent om bij je samenwerkingspartner een maatje te vinden, die je initiatief steunt en de ambassadeursrol vervult voor jouw project, vergroot je de kans op een geslaagd project.

Lieneke Verspaandonk heeft in de gemeentes Tilburg, Gennep en Valkenswaard het programma *Accent op ieders Talent* opgezet, een programma waarbij bewoners elkaar helpen met allerlei diensten. Haar programma's gaan altijd uit van wat wel kan. Ze vertelt dat het feit dat zij een maatje had bij de gemeente, een belangrijke reden was dat dit programma in de gemeente Valkenswaard een succes is geworden.

‘Ik had een ambtenaar en daar heb ik alles aan te danken. Ik ontmoette haar bij toeval op een verjaardagsfeestje. Zij heeft ervoor gezorgd dat de wijk eigenaar werd van het proces, dat de gemeente de rol pakte van faciliterende overheid en dat het een structurele voorziening werd vanuit de WMO, waarbij de bewonersgroep mede-eigenaar was. Ons concept paste precies binnen het beleid. Zij heeft het beleid dat op papier stond, doorvertaald naar de praktijk. Ze durfde bij de gemeente ook buiten de gebaande paden te gaan, tegen de stroom in. Ze zag kansen, vertaalde die naar de interne organisatie en ze kreeg daarin de juiste mensen op het juiste moment mee. Samen met bewoners voorzag ik haar van praktijkvoorbeelden, zodat zij dit kon doen.’

Hoe vind je de juiste persoon?

Soms is het lang zoeken naar de juiste persoon, zeker als het gaat om een grotere gemeentelijke organisaties. Het begint met dat je zelf enig idee hebt welke afdeling je nodig hebt. Cor Hubach (House of Hope) legt uit hoe complex dat soms kan zijn.

‘Dit jaar hebben we vier verschillende wethouders die raakvlakken hebben met het werk dat wij doen. Wij hebben de wethouder van Economie, wijken en kleine kernen, een wethouder die gaat over Werk, Inkomen en het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid. Dan hebben we nog een wethouder die gaat over Armoede, Schuldenaanpak en Informele zorg. Daar zit ook het vrijwilligerswerk in. Tot slot nog een wethouder Volksgezondheid, Zorg, Ouderen en Sport. Daar komt onze subsidie vandaan.’

Voor House of Hope betekent het, dat zij met alle afdelingen contacten onderhouden.

Als je nog geen netwerk hebt binnen de gemeente, heeft Leendert Odijk (Vastgoed in Advies) die als interimmer werkzaam is voor gemeentelijke organisaties, het volgende advies bij het vinden van de juiste personen.

‘Gewoon bellen. Vooral bellen, want je kan wel langsgaan, maar dat kost meer tijd en dan kom je er nog niet achter wie je moet hebben. Als je belt, vraag dan naar de manager. Dat betekent niet dat je bij de mensen die lager in de organisatie werken niet op de goede plek bent, maar vaak zie je dat je bij iemand terecht komt, waarvan jij denkt dat het de juiste persoon is. Uiteindelijk blijkt dan na een halfjaar dat dat niet zo is. Juist via een manager kan je vragen: ‘Dit is mijn vraag en bij wie binnen de afdeling moet ik dan zijn?’ Ik denk dat de managers daar vaak beter zicht op hebben. Je merkt vaak

dat als je nog een stapje naar boven maakt en dan weer naar beneden, je ook meer commitment hebt, want dan is de vraag via de baas bij iemand terechtgekomen.'

De persoonlijke klik

Vervolgens bepaalt de persoonlijke klik vaak of het gaat lukken. Die klik ontstaat omdat jullie dezelfde achtergrond hebben, dezelfde doelen nastreven, of bijvoorbeeld dezelfde hobby hebben. Je verstaat elkaar dan beter, omdat je 'soortgenoten' bent. Die persoonlijke klik ontdek je door iets van jezelf te laten zien en over jezelf te vertellen in de gesprekken die je hebt. Ook over je persoonlijke leven. Je eerste kennismakingsgesprek is daarvoor een uitgelezen kans. Een oud-collega van mij voerde kennismakingsgesprekken die op zijn minst twee uur duurden. Het werd een intensieve kennismaking, waarbij we elkaar echt leerden kennen.

‘Ze was tijdens die gesprekken heel erg open en vertelde heel veel over haar privéleven, waar ze mee bezig was, wat haar bezighield en hoe haar familiesituatie in elkaar zat. Ook hadden we het over wat haar drijft en wat haar visie op projecten is. Dat vroeg ze dus ook aan mij. Ik voelde me ongemakkelijk en in mijn hoofd gingen allerlei stemmetjes rond als: ‘Mag ik hier wel zo veel tijd in steken?’ en ‘Moet ik dit nu allemaal wel vertellen?’. Toch heb ik ervaren dat dit een hele goede manier is om een relatie met iemand op te bouwen.’

Die tijdsbesteding betaalde zich later duizend keer terug, omdat ik mijzelf echt had verdiept in de ander en die ander zich in mij.

Checklist

Wat kan je over jezelf vertellen?

- Waar je vandaan komt.
- Waar je woont.
- Of je een relatie hebt en zo ja, met wie.
- Of je kinderen hebt en hoeveel.
- Je hobby's.
- Waar je komend jaar naartoe gaat op vakantie.
- Wat er op je bucketlist staat en waarom.
- Iets wat niemand van je verwacht.
- Hoe je in dit werk terechtgekomen bent.
- Wat je het leukste vindt aan je werk.
- Waar je goed in bent.
- Wat ze je zeker niet moeten laten doen.

7. Leer netwerken

Er zijn twee categorieën mensen: de ene categorie doet de hele dag niks liever dan nieuwe contacten leggen en is op elke bijeenkomst te vinden, heeft een telefoon met eindeloos veel namen en nummers en kent iedereen. De andere categorie loopt het liefst met een grote boog om het netwerken heen. Deze categorie loopt verdwaasd rond op netwerkbijeenkomsten en vraagt zich af wat die mensen elkaar allemaal te vertellen hebben... Als jij tot die laatste groep behoort, hoe zorg je er dan voor dat jij de mensen leert kennen die belangrijk zijn voor je project?

Misvattingen over netwerken

Netwerken is belangrijk. Maatschappelijke projecten die een bijdrage leveren aan de verbetering van de stad, wijk of buurten kan je namelijk alleen realiseren samen met bewoners en samenwerkingspartners, die ook in dat gebied actief zijn. Netwerken hoort er dus gewoon bij.

De belangrijkste misvatting bij netwerken en het leggen van nieuwe contacten is dat jij al een verhaal moet hebben. Dat je jezelf moet verkopen, of dat je visitekaartjes moet uitdelen, zelfs als je niks gemeenschappelijks hebt. Hoe meer mensen je kennen, hoe beter toch? De meeste gesprekspartners vinden dit gedrag irritant. Een soort Jehova's getuige vermomd als wijkprofessional. Daar bouw je geen relatie mee op, en al helemaal geen netwerk.

Het opbouwen van een relatie begint met oprechte interesse tonen. Vragen stellen. Nog meer vragen stellen. En nog meer vragen stellen. Erachter komen waar iemand anders mee bezig is. Kijken waar je iemand mee kan helpen en of je iemand kan

verbinden met iemand die je al kent. Ik vind dat zelf een stuk prettiger dan rondlopen met je eigen verhaal onder de arm.

Ook ik behoorde tot die categorie die een beetje verdwaasd rondliep op netwerkbijeenkomsten. Ik vond het lastig om gesprekken te beginnen. Het liefst zocht ik mensen die ik al kende op, om mee te praten. Lekker veilig. Inmiddels heb ik mijzelf een aantal trucjes geleerd om het makkelijker te maken. Ik heb twee openingszinnen in mijn binnenzak die altijd werken: 'Waarom ben je hier?', of: 'Waar ben je mee bezig?' Na die openingszin pas je de KOE-methode (daar is hij weer!) toe: Kaken Op Elkaar. En op elkaar houden. Dat werkt altijd. De ander begint vanzelf te praten en jij kan weer vragen stellen, zodat je heel veel te horen krijgt.

Zet de verbinder in

Als je van nature geen groot netwerker bent, kan je ook op zoek gaan naar personen die dat van nature wel zijn en je graag willen helpen. Verbinders zijn generalisten, ze kennen iedereen, komen overal en praten overal over mee, al is het niet altijd even duidelijk wat ze doen. Het zijn echte helpers. Je doet hen geen groter plezier dan dat ze jou in contact kunnen brengen met iemand die zij al kennen. Als je er een ziet rondlopen, stel dan een vraag of leg uit waarnaar je op zoek bent. De kans is groot dat je direct al een aantal namen krijgt, of anders binnen een week in contact gebracht wordt met werelden die voor jou tot die tijd gesloten waren.

Joke de Haan is zo'n verbinder. Ze werkt als transitie manager bij Diverz Welzijn. Ze is ook betrokken bij verschillende sociale projecten en ondernemingen, waaronder Helpende Handen en de Buurtvrouw. Ik vroeg haar naar haar rol. Ze omschreef het op een manier zoals alleen een echte verbinder dat kan doen.

‘Ik geef tips bij wie mensen moeten zijn en zet mijn eigen netwerk in. Zo zocht Femke Spruit (van de stichting Helpende Handen) een goede financieel adviseur. Die kende ik wel. Dan koppel ik hen aan elkaar. Ik zei: ‘Ik ga toch met Kees koffiedrinken en dan vraag ik hem wel.’ In zo’n gesprek verbind ik de essentie van Helpende Handen aan zaken die voor Kees belangrijk zijn in zijn leven en werk. Als er dan herkenning en enthousiasme ontstaat, regel ik een ontmoeting. Ik probeer dan de verwachtingen helder op tafel te krijgen en duidelijke afspraken over inzet en uren te maken. Dan zit ik er een beetje bij, zie ik dat het goed is en denk ik: ‘Oké, ik kan weer weg.’ Ik heb er ook lol in dat de chemie ontstaat en vind het hartstikke leuk om te doen.’

Verbinders kunnen je toegang geven tot netwerken van mensen die jou verder kunnen helpen. Cor Hubach van House of Hope heeft ervaren hoe belangrijk dit verbinder-zijn voor je project is, als je op zoek bent naar nieuwe huisvesting voor je initiatief.

‘Ik heb overal bij de gemeente gepraat. Via het Nationaal programma Rotterdam-Zuid moest het lukken, dacht ik, omdat daar veel geld in omgaat, en onze inzet voor de wijk daar prima in past. Alle deuren bleven echter dicht. Ik kon zo’n €10.000 krijgen. Ik had alleen minstens € 500.000 nodig om een stap te zetten naar een nieuwe locatie. Ondanks het feit dat er bij de gemeente mensen waren die zich daar hartstikke hard voor inzetten, lukte het niet.

Toen zei ik: ‘Ik stop ermee.’ Ik werkte er in die tijd nog naast. Ik heb de tijd niet om dit er nog bij te doen. Diezelfde dag dat ik mijn frustratie uitsprak, zei iemand: ‘Ik ken een aantal directeuren bij woningbouwcorporaties buiten de stad en die zoeken een sociaal initiatief in Rotterdam, omdat zij zich beseft hebben dat hun steun in Rotterdam meer nodig is

dan in het buitengebied.’ Ik heb toen met die bestuurders gesproken. Ik heb uitgelegd wat we nodig hebben. Na anderhalf uur zeiden ze: ‘Cor, dit is vanaf nu ons probleem. Wij gaan kijken hoe we het kunnen regelen.’ En dat hebben ze gedaan. Zo zijn wij aan onze locatie gekomen.’

En dan die telefoon nog

Daarnaast kan je natuurlijk ook nog gewoon zelf de telefoon pakken en mensen benaderen. Ik ben altijd jaloers op mensen die zonder schroom een nummer draaien en een gesprek beginnen met iemand die ze nog niet kennen. Onbevreesd voor wat er gebeurt aan de andere kant van de lijn. Bij mij werkt dat niet zo. Ik voel weerstand als ik de telefoon moet pakken en iemand nog niet ken. Het liefst stel ik het uit. Ik heb belangrijkere taken te doen, vertel ik mijzelf dan. Tot het echt nijpend begint te worden. Dan moet ik wel. Ik help mijzelf door in elk geval een eerste vraag te bedenken. Druk dan met een bonkend hart het nummer in en ben blij als ik de voicemail krijg. Het is niet dat ik het niet kan. Ik heb duizenden van dit soort gesprekken gevoerd in mijn leven. Sterker nog, ik ben er oprecht goed in ook. In het verleden wist ik bij koude-acquisities gesprekken bijna altijd een afspraak te ritselen bij de wethouder. De verbinding met de ander leg ik zo. Ook bij de niet-praters onder ons. Bellen levert me vaak mooie gesprekken op met mensen die ik verder kan helpen en mensen die mij verder helpen. Gesprekken die cruciaal zijn om een project te kunnen realiseren. Voor mij weer een bewijs dat als iets ongemakkelijk voelt, dit geen reden is om je te laten weerhouden het toch te doen. Het kan je zomaar een prachtig resultaat opleveren.



Netwerkbijeenkomsten bezoeken is slechts een manier van netwerken. Er zijn nog veel meer mogelijkheden, zoals je kennissen, vrienden en familie (persoonlijke netwerken) en natuurlijk online netwerken.

Welk doel heb jij met het netwerken? Welk netwerk is daarin handig en past bij jou?

8. Word een talenwonder

Op de middelbare school was ik absoluut geen talenwonder. Ik ben een techneut, dus liet ik Frans al snel vallen. Met Duits en Engels ben ik altijd net met de hakken over de sloot over gegaan. Toch ben ik een talenwonder geworden, door te werken aan projecten.

Verschillende talen

In de wijk struikel je soms letterlijk over de verschillende talen die gesproken worden: Nederlands, Marokkaans, Turks, Syrisch of Pools. Het is nog maar een greep uit de talen waarmee je te maken krijgt. In dat geval is een vertaler nodig om elkaar te kunnen begrijpen.

Die taalbarrière bestaat ook tussen bewoners onderling. Behalve dat zij letterlijk verschillende talen spreken, spreken zij ook nog vanuit een ander perspectief, bijvoorbeeld door verschil in generatie. Waar de jongeren vinden dat ze lekker aan het chillen zijn, zeggen ouderen dat ze last hebben van hangjongeren. Ze spreken weliswaar allebei Nederlands, maar beschrijven hetzelfde vraagstuk vanuit hun eigen beleving en taal.

Het onderwerp waarmee je aan de slag bent, kent ook zijn eigen vocabulaire. Wanneer je in je eerste project bijvoorbeeld aan de slag gaat met de warmtetransitie, kom je termen tegen als: warmtenetten, all electric, isolatieniveaus, warmtepompen, maatschappelijke transitiekosten, vollooptscenario's en BAK's. Je mag wel een woordenboek aanschaffen om te begrijpen waarover het gaat.

Alle vakgebieden hebben hun eigen jargon. Ieder mens spreekt een eigen taal en vanuit een eigen perspectief. Aan jou als projectmanager de opgave om de verschillende talen in deze werelden te begrijpen en te spreken, zodat je de werelden kan verbinden.



Joke de Haan (Diverz Welzijn) werkt als welzijnsorganisatie veel samen met gemeentes. Zij liep er tegenaan dat ze wel kon vertellen door verhalen welke resultaten ze bereikt had, maar dat dat niet voldoende was om geloofwaardig te zijn bij de 'blauwe' mensen. Dit zijn mensen die volgens het DISC-profiel worden bestempeld als analyticus. Door dezelfde resultaten in een andere taal te verwoorden, lukte het haar wel.

Ook in de samenwerking tussen professionals en bewoners is vertalen nodig. Marnix ten Holder (Jonge Honden) organiseerde het participatieproces bij een onderhoudsproject. Hij vertelt over zijn rol, waarin hij bewaakte wat belangrijk was voor bewoners en de rol van vertaler op zich nam:

Word een talenwonder

wat moeten bewoners echt weten en hoe leg ik dat simpel uit. Ik speelde daar echt de rol van vertaler.'

Gewoon kopiëren

Je verhaal vertellen in de woorden die je tegenspeler zelf ook gebruikt, helpt ook om elkaar te begrijpen. Gewoon die ander kopiëren dus. Heidi van Otten (projectmanager bij een grote gemeente) legt uit hoe ze dat doet.

‘Veel wethouders zijn allergisch voor bepaalde woordkeuzes. Dan slaan ze meteen aan. Tijdens een verkennend gesprek probeer ik erop te letten welke woorden iemand gebruikt en wat hij benadrukt. Dan schrijf je je verhaal in andere woorden dan je zelf misschien zou doen. Dat heb ik me aangeleerd bij subsidieaanvragen. Daar speelt dat ook: je moet de woorden opschrijven die zij gebruiken in hun uitvraag. Dat leer je door te oefenen en hulp te vragen aan mensen die de ontvanger kennen en kunnen meelesen.’

Ook al was je op de middelbare school geen talenwonder, als je projecten wilt realiseren, ontkom je er niet aan om je te verdiepen in de verschillende talen en deze te leren spreken. Alleen dan ben je in staat om verbindingen te leggen tussen de wereld van de bewoners aan de ene kant en de wereld van overheid, woningcorporaties en fondsen aan de andere kant. Door al die jaren heen heb ik die verschillende talen leren spreken. Ik noem mijzelf daarom een talenwonder, al is mijn Duits allerbelabberdst en heb ik voor Engels nooit hoger gescoord dan een 6.

Welke taal wil jij leren spreken? Wat is de eerste stap om je hierin te verdiepen?

9. Verdiep je in je samenwerkingspartners

Een samenwerking smeed je door je allereerst te verdiepen in een ander. In dit hoofdstuk laat ik je zien hoe je dat kan aanpakken.

Ontwikkelingen in een werkveld in beeld brengen

Je huiswerk doen, daar begin het mee. Ken je de ontwikkelingen in het werkveld van je stakeholders? Wat zijn de belangrijkste thema's? Als je snel een beeld wilt krijgen van wat er speelt bij je professionele stakeholders, kijk dan eens op websites van brancheorganisaties en netwerkorganisaties zoals:

- VNG
- LPB
- Aedes
- Actiz
- Platform31
- Renda
- LSA
- Bouwstenen voor sociaal

Even googelen levert je een schat aan informatie op. Door een mindmap te maken van de onderwerpen krijg je overzicht. Noteer alle vaktermen die je hoort en zoek op wat ze betekenen, zodat ze herkenbaar voor je worden. Ja, dat is veel werk. Werk dat zich in een later stadium uitbetaalt.

Bereid je gesprekken voor

Als je in gesprek gaat met een stakeholder, bereid jezelf dan gedegen voor. Dat lijkt een open deur. Het is niet moeilijk, maar je moet het wel doen. Allereerst door de beleidsdocumenten en jaarverslagen te lezen die op de website van verschillende

organisaties staan. Dat geeft je wellicht niet een op een antwoord hoe je een stakeholder laat aanhaken op je project, maar je bouwt wel je kennis op van de onderwerpen die belangrijk zijn, wat de samenwerkingspartner wil bereiken en je krijgt zicht op hoe zo'n organisatie in elkaar zit. Vraag tijdens je kennismakingsgesprek naar de drie belangrijkste ontwikkelingen. Meestal heb je dan binnen een uur heel veel relevante informatie en achtergronden.



Ga je gesprekken in met een open en onderzoekende houding, door vragen te stellen en te luisteren. Ik bereid die vragen voor en heb een basislijst waaruit ik put:

- Wat is jullie grootste opgave op dit gebied of op jullie gebied?
- Wat willen jullie bereiken?
- Hoe doen jullie dat?
- Wat zijn daarbij de grootste uitdagingen?
- Waar zitten relaties met het project?
- Wat zijn jullie ideeën daarover?
- Wanneer is het voor jullie interessant om mee te doen?
- Waarmee moeten we rekening houden?
- Met wie moeten we nog meer spreken?

Deze vragen vul ik aan met vragen die gericht zijn op het specifieke project waarvoor ik kom.

Zoek je gesprekspartner vooraf op, op LinkedIn, zodat je je een beeld vormt van zijn achtergrond en haakjes vindt voor je gesprek. Probeer je een beeld te vormen van het type persoon en in te schatten wat deze persoon nodig heeft.

Respecteer de wereld van een ander

Stichting Ik Wil is een bewonersinitiatief uit Eindhoven dat de kracht van burens die elkaar leren kennen en elkaar verder helpen, wilde versterken en faciliteren. Ze doen alles vraaggericht. Bij de gemeente vond iedereen het een mooi verhaal, maar zodra de stichting om subsidie vroeg, liep ze vast. Stephan Pauly doorzag dat hij met alleen maar schoppen tegen het systeem geen stap verder kwam, omdat ambtenaren hun rapportageverplichtingen hebben, waar ze niet onderuit komen. Hij is zich gaan verdiepen in het systeem. Hij legt uit hoe hij door het systeem te respecteren een doorbraak wist te realiseren.

‘In een subsidieaanvraag moest ik vooraf aangeven hoeveel activiteiten we gingen opzetten, voor wie en welke resultaten dat ging opleveren. Als je werkt vanuit de vraag van bewoners, dan heb je vooraf geen flauw idee wat er dat jaar gaat gebeuren. Je wilt juist mensen de ruimte geven om nieuwe initiatieven te beginnen. Dan kan je nog zo’n goed verhaal hebben, waar iedereen enthousiast van wordt, maar uiteindelijk krijg je dan geen subsidie.

Toen ben ik gaan zoeken naar een ambtenaar die een warm hart had voor ons initiatief. Die vond ik en bij stom toeval kwam ik erachter dat deze ambtenaar uit hetzelfde dorp kwam als ik. Ik weet niet of dat geholpen heeft, maar dat schept een band en dan zit je als twee mensen tegenover elkaar en niet meer in de rol van gemeente versus subsidieaanvrager. Samen hebben we toen gekeken hoe ik onze prestaties zo kon opschrijven, dat ze pasten bij de aard van ons initiatief en tegelijkertijd aansloten bij de verantwoordingsbehoefte van de gemeente. Door ons te verdiepen in elkaars werelden hebben we uiteindelijk die subsidie gekregen.’

Ook binnen je projectteam helpt het om je te verdiepen in het perspectief van de partij die tegenover je zit. Willeke van der Doelen (Buurtbinders) vertelt hoe zich inleven in de wereld van een ander bij elke beslissing die genomen moest worden, heeft bijgedragen aan het laten slaten van een renovatieproject waaraan ze werkte.

‘Argumentatie gaat niet over overtuiging op je eigen stukje, maar gaat juist over overtuiging op ieders perspectief. Je weet dan dat als we ons plan op tafel leggen, iedereen, van de bewoners tot de directeur bij de corporatie zegt: ‘Ja, dit is het meest logische om te doen.’ Dat je als het ware het

pleidooi voor de ander die het intern moet verkopen, kan schrijven. Als iedereen begrip heeft voor de ander en vooral de ander snapt, dan werkt het. Ook het financiële perspectief heb ik me als sociaal werker proberen eigen te maken. De argumentatie van de controller had ik of iemand anders uit het team bij wijze van spreken al bedacht voordat de vraag werd gesteld. Het werd echt een spelletje. Hoe complexer de situatie werd, hoe interessanter we het vonden om het toch met elkaar voor elkaar te krijgen.’

Ken de organisatiecultuur van je samenwerkingspartner

Daarnaast kan kennis van de organisatiecultuur, oftewel kennis van de gedragingen en gewoontes die normaal zijn binnen de organisaties waarmee je werkt, je helpen om de juiste inschattingen te maken. Laat ik dit illustreren aan de hand van een case die gaat over een financieringsaanvraag, die ik voor een sociale onderneming heb gedaan.

Het team wachtte in spanning op een antwoord op deze aanvraag. Ik had telefonisch contact gehad met de financier en deze persoon had me verteld dat het allemaal zou goedkomen. Ik wist toen dat het goed zat. Ik ken de organisatie en deze persoon en weet dat hij geen toezeggingen zou doen die buiten het boekje gaan, omdat dat soort uitspraken niet getolereerd wordt binnen die organisatie. Bovendien zat de persoon al langere tijd op deze positie, waardoor ik vertrouwen had in de mondelinge toezegging. De formele toezegging op papier liet vervolgens op zich wachten. Mijn projectteamleden werden daar behoorlijk zenuwachtig van. Ik begreep dat eerst niet. Het ging toch allemaal goedkomen? Dat was ons verteld. In diezelfde week kregen we een hele waslijst met vragen over onze aanvraag. Ik was daar blij mee, want toen wist ik dat de financier zijn huiswerk aan het doen was om de procedure af te ronden en het contract in orde te maken. Mijn projectteamleden voelden dat heel anders. Zij hadden het gevoel dat de aanvraag alsnog afgewezen zou

worden. Een totaal andere interpretatie van dezelfde situatie dus, omdat zij nog weinig kennis en ervaring hadden met dergelijke organisaties en financieringsprocessen.

De snelste manier om grip te krijgen op de wereld van één van je samenwerkingspartners is door een dagje stage te lopen. Bij wie wil jij graag een kijkje in de keuken nemen en hoe ga je dat regelen?

10. Zaai om te kunnen oogsten

Zaaien, ontwikkelen en oogsten

Ik heb een raadsel voor je:

Weet jij wat de beste tijd is om een appelboom te planten, zodat je een appelboom krijgt vol met rijpe appels die je kan oogsten?

Het voorjaar? Of het najaar? Wat denk je? Je hoeft geen groene vingers te hebben om het antwoord te raden, want als je een goed gevulde appelboom wilt met appels, dan had je 30 jaar geleden moeten beginnen met het zaaien. Zo is het ook met maatschappelijke projecten: je moet eerst zaaien, voordat je kan oogsten. Tussen zaaien en oogsten zit ook nog een periode van groei en rijpingstijd. Ook al voelt het soms als trekken aan een dood paard, je zult zien dat als je volhoudt en blijft zaaien, partijen in beweging komen.



Marianne Houkamp van de Voedseltuin Overvecht vertelde dat mede doordat zij kon leunen op een netwerk, dat zij in de jaren daarvoor hadden opgebouwd, het lukte om partijen aan zich te binden:

‘Ik heb eerder gewerkt op het bedrijventerrein in Overvecht en heb daar een groenplek opgezet. Via dat project ben ik mijn netwerk gaan uitbreiden in Overvecht. Je moet wel een lange adem hebben en die hadden we al in de opbouw van het netwerk. We hadden al heel veel gezaaid. Het lukte ons daarom vrij snel om sponsors en financiers te vinden. Het Wijkbureau Overvecht was zo’n partij. Dat is een voorpost van de gemeente in de wijk. Het is belangrijk dat je die achter je idee hebt staan. Dan gaat het nog niet eens om definitieve toezeggingen of subsidies, maar om het feit dat zij achter het idee staan en het project verbinden met de maatschappelijke doelstellingen en programma’s die zij hebben. Daarnaast had je het ondernemersnetwerk van MKB’ers in de directe omgeving. Ik had al drie jaar contact met deze partijen en zo kregen we de fondsenmanager van het ondernemersnetwerk vrij snel aan boord. Hij is uiteindelijk in de Raad van Toezicht terechtgekomen. Verderop in het traject hebben we financiering gekregen voor de tweede locatie. Dat werd betaald uit het potje dat gevuld werd met middelen uit de OZB. De ondernemers hadden daar zeggenschap over. Als zij bezwaar hadden aangetekend, dan hadden we die middelen niet gekregen.’

Zaaien in de praktijk

Tot zover de theorie over zaaien. Maar hoe doe je dat dan in de praktijk? Het begint met het formuleren van het probleem dat je wilt oplossen en duidelijk maken waarom dit urgent is. Meer dan eens hoor ik de klacht – meestal geadresseerd aan de gemeente – dat ze er niks van snappen en niet zien dat er iets moet gebeuren.

Waar voor jou de oplossing zo klaar is als een klontje, is het voor mensen die verder van de dagelijkse praktijk af staan, veel minder duidelijk. Als je bezig bent om een samenwerkingsrelatie op te tuigen, om een maatschappelijk probleem op te lossen, zet je samenwerkingspartner dan aan het denken en laat hem zelf de oplossing bedenken. Patricia Kraan, de kracht achter verschillende maatschappelijke projecten in Zaltbommel en omgeving, legde mij uit hoe zij dat aanpakt.

‘Ik ben heel brutaal, ik stap bij mensen naar binnen en zeg dat ik een probleem zie en geef vervolgens praktijkvoorbeelden die voor hen leven. Dan komt de truc. Ik vraag hen of zij daar een oplossing voor kunnen bedenken. Natuurlijk heb ik die oplossing allang bedacht en laat ik af en toe een paar woorden vallen. Als mensen dan de goede richting op gaan, geef ik hen het podium. Zoals die tuin bijvoorbeeld. Ik heb gewoon gezegd: ‘Ik heb hier zes cliënten, wat oudere mensen, die te weinig buiten komen. Zouden wij misschien iets op loopafstand kunnen realiseren?’ Halverwege het gesprek liet ik ook nog vallen dat daar nog een groot stuk braakliggende grond ligt. Toen kreeg ik de reactie: ‘Als je daar dan eens een tuin maakt?’ Die ambtenaar ging vervolgens in de gemeente lobbyen voor de tuin. Binnen twee weken lag er een brief en hadden we vijftienhonderd meter, waarvan we een tuin konden maken.’

Als de oogst mager is

Mocht het zo zijn dat het zaaien nog niet de resultaten oplevert die je graag wilt, probeer dan eens om op een andere manier te zaaien. Het betekent namelijk niet dat jouw idee niet goed is, maar dat je nog niet de juiste route hebt gevonden om het te realiseren. Pas daarom je strategie aan, net zolang tot het wel werkt. Onthoud daarbij dat de meeste projecten mislukken, omdat we niet lang genoeg volhouden en te vroeg stoppen.

Op welke manier zaai jij bij je samenwerkingspartners, zodat je ideeën wortel schieten?

Hoe kan je anders zaaien om een betere oogst te krijgen?

PROBLEEM

Ken je de stad, de wijk of het dorp waar je actief bent? Zowel in cijfers als in verhalen? Begrijp je de problemen die er spelen? En weet je wat daar werkt en wat niet werkt? Zien jouw partners het probleem op dezelfde manier? Zijn er verbindingen die zorgen voor een volledig nieuwe oplossing? En is er eigenlijk wel een probleem, of kan je het ook omdraaien? Deze antwoorden heb je nodig om een plan van aanpak te maken.



11. Onderzoek je opgave

Elk project is uniek en vraagt om een aanpak die past bij de betrokkenen, de opgave en de locatie waar je werkt. Om je creativiteit aan het werk te kunnen zetten en een plan van aanpak of startnotitie te kunnen maken, is daarom voorbereidend onderzoek nodig. De oorzaak van projecten die mislopen, ligt vaak in de opstartfase. Doordat niet duidelijk is wat er moet gebeuren, er een andere vraag is dan de vraag die gesteld is, of doordat de verwachtingen onduidelijk zijn. Besteed daarom veel tijd aan dit onderdeel. De tijd die je nu investeert, haal je later weer ruimschoots in.

Sommige mensen krijgen van onderzoek direct vlekken in hun nek en denken terug aan de tijd dat zij een afstudeerscriptie schreven en maanden en maanden aan het puzzelen waren op een goede opzet. Koen van der Hoorn (Universiteit Utrecht) leerde me hoe je aan de hand van eenvoudige en handige vragen de informatie voor jezelf op een A4'tje structureert en de hoofdlijn vasthoudt:

- **Wat weten we wel?**
Samen met de betrokken professionals kan je hiervan een overzicht maken.
- **Wat weten we niet?**
Het gaat hier om de vragen waarop je geen antwoord krijgt en die onzeker blijven binnen je project. Dit onderdeel is dan ook lastiger, omdat kennis en ervaring nodig zijn om deze vraag te beantwoorden.
- **Wat willen we nog weten?**
Bij het beantwoorden van de derde vraag bepaal je wat je wilt onderzoeken. Een weloverwogen keuze om iets niet

te doen is ook prima, dan weet je in elk geval dat erover is nagedacht.

Hoe je deze vragen vervolgens beantwoordt, laat ik je hierna zien.

Stap 1. Bevraag je opdrachtgever

Allereerst voer je een gesprek met je opdrachtgever (of met jezelf, als je sociaal ondernemer bent). Wat is zijn vraag? En wat is de vraag achter de vraag? Wat wil hij realiseren? Wat is de bedoeling? Wanneer zijn we blij? Welke zachte verwachtingen zijn er? Wie moet er betrokken worden? Zijn er harde randvoorwaarden? Welke informatie is beschikbaar? In een of meerdere gesprekken krijg je een beeld van je opgave door een onderzoekende houding aan te nemen. Lotte Muis, projectleider bij een grote gemeente, vertelt hoe zij dat doet.

‘Ik had vroeger de neiging om te snel te denken dat ik het vraagstuk van het project begreep en overzag. Je hebt tijd nodig om in beeld te brengen wie betrokken zijn en wie betrokken moeten worden. Ik heb geleerd om alert te blijven, geen aannames te maken en mezelf onderzoekend te blijven opstellen. Zo voorkom ik dat ik met een project start, terwijl de randvoorwaarden eigenlijk niet op orde zijn.’

Stap 2. Onderzoek het vraagstuk dat je wilt aanpakken

Verdiep je bij aanvang grondig in het vraagstuk dat je wilt oplossen. Wat is het probleem? Waaruit blijkt dat? Kan je dat staven met cijfers of verhalen? Welke oplossing heb je voor ogen? Wat zijn de ervaringen met soortgelijke oplossingen en hoe weet je dat ze werken? Websites als www.watwerktindewijk.nl of www.movisie.nl kunnen je hierover veel informatie geven. Marguerite Evenaar (Evenaar en partners), specialist op het gebied van impactgericht werken, vertelt over hoe het opstellen van een verandertheorie je hierbij kan helpen.

‘Een belangrijke vraag die je moet beantwoorden in je projectplan, is aan welke maatschappelijke verandering je werkt en hoe die verandering in elkaar zit. Sommige maatschappelijke problemen hebben vele oorzaken en zijn wellicht niet alleen geschikt om aangepakt te worden door jouw organisatie, of met dit project. Waarvoor kies je? Hoe pak je dat aan? Welke aanpak zorgt voor het beoogde effect, dat jij op het individu en/of de samenleving wilt hebben? Dat levert je de elementen op voor het opstellen van een verandertheorie (*Theory of Change*). Velen herkennen dit ook als een onderdeel uit het een projectplan, zij het dat je vanuit een andere invalshoek jouw aanpak schetst. In een oogopslag zie je direct waarom, voor wie, wat en hoe je dit doet.’

Stap 3. Ga in gesprek met de mensen met wie je samenwerkt

Breng vervolgens in beeld welke spelers een rol spelen bij het vraagstuk dat jij wilt oplossen. Marguerite legt uit hoe je dat doet.

‘Kijk welke partijen betrokken zijn bij, of worden beïnvloed door de resultaten en uitvoering van je verandertheorie. Breng al je stakeholders van de situatie zoals die nu is, in beeld. Denk ook na over welke partijen nog missen en welke partijen in de ideale situatie betrokken zijn. Zo krijg je zicht op de partij(en) die je nog wilt informeren, bij je project wilt betrekken en bij wie je draagvlak wilt creëren. Dit is het begin van impactgericht werken.’

Het speelveld met personen en partijen die betrokken zijn rondom jouw opgave, kleur je vervolgens in, door met de belangrijkste spelers een gesprek te voeren, over hoe zij het vraagstuk zien en denken over de oplossingsrichtingen. Vragen die je hen kan stellen, zijn:

- Wat is volgens jou het vraagstuk?
- Welke rol speel jij in dit vraagstuk? Wat is jouw belang?
- Welke oplossingsrichting is het meest kansrijk?
- Wat kan jij daaraan bijdragen?
- Waarmee moet ik rekening houden?
- Wie moet ik nog meer spreken?

Soms stuit je al onderzoekend op flinke weerstand bij de mensen die met het vraagstuk bezig zijn. Lotte Muis (projectleider bij een grote gemeente) ondervond dat en concludeerde hieruit dat dit soms nodig is om een beter zicht te krijgen op je werkelijke opgave.

‘Bij een project ondervond ik weerstand bij een bepaalde afdeling. Ik heb geprobeerd er met 1-op-1-gesprekken uit te komen en te kijken hoe we toch een stap verder konden komen. Dit lukte niet. Ik bedacht me toen, dat ik het niet zelf kon oplossen, maar dat de projectgroep en opdrachtgever dit gesprek samen moesten voeren. Ik heb alle betrokkenen samen aan tafel gezet. Dat werd een pittig gesprek. Doordat alle informatie, meningen en frustraties op tafel kwamen, verdween veel ruis en werd steeds duidelijker wat ons vraagstuk was. Het hielp ook dat ik het vraagstuk tekende in een soort procestekening, zodat telkens duidelijk was over welk deel van het vraagstuk het ging. Ook werd inzichtelijk welke keuzes we niet zelf konden maken, maar die we bestuurlijk moesten voorleggen.’

Stap 4. Vergeet niet te spreken met de mensen waar het om gaat

Willeke van der Doelen (Buurtbinders) voerde een onderzoek uit in een wijk, waar een corporatie steeds meer signalen kreeg van overlast en onvrede, maar niet wist waaraan het lag. Toen zij zich inleefden in de wijk, zagen ze dat de samenstelling van de

wijk steeds meer veranderde. Er kwamen steeds meer verwarde mensen met psychische problematiek in de wijk wonen. De corporatie dacht dat er genoeg draagkracht in deze wijk aanwezig was. Dat bleek niet zo te zijn en dat leidde tot ongerustheid en boosheid onder de bewoners. Ze legt uit waarom het belangrijk is om in gesprek te gaan met de mensen in de wijk, die met deze problematiek te maken hebben.

‘De opdracht was om te kijken wat mensen in positieve zin voor een wijk kunnen betekenen. Dat vonden we een goede koers. Tijdens ons onderzoek zagen we echter dat we parkeerden wat er echt speelde: mensen die zorgen hebben, mensen die bezorgd zijn en mensen die boos zijn. Ik dacht: ‘Zullen we die groep eens aandacht geven?’ Superspannend, want je gaat mensen die roepen, aandacht geven en weet niet of je aan hun behoefte kunt voldoen, gezien de complexiteit van de vraag. Dat vraagt tegelijkertijd van de corporatie om openheid te geven over hoe ze werkt en waarom ze de dingen doet. Wij faciliteren nu dat gesprek. We vragen aan de woningcorporatie waar zij zich zorgen over maakt en hoe haar toelatingsbeleid werkt. We checken bij de ambulante hulpverlening in die wijk ook of zij zien dat zij een uurtje in de week langskomen, maar dat dat feitelijk de bewoners de wijk dit probleem dragen. Juist door het voeren van een gesprek met degene die hier continu mee te maken heeft, kunnen we nu het echte vraagstuk aangaan.’

Stap 5. Vragen aan jezelf

Ter afronding van je onderzoek stel je jezelf de volgende vragen.

1. Kan ik dit?
2. Wil ik dit doen?

Als je antwoord op beide vragen positief is, kan je een plan van aanpak maken.

Kan het niet wat sneller?

Als de opgave redelijk helder is, de relevante stakeholders aan tafel zitten en al veel informatie beschikbaar is, dan kan het vooronderzoek sterk ingekort worden. Koen Vrielink (Lentekracht) kiest in dat geval voor een pilot.

‘We zaten met vijf verschillende professionals aan tafel. Er waren allerlei mitsen en maren en we moesten gaan onderzoeken. Ik zei: ‘Wat nou onderzoeken? Als dit de context is die we voor ogen hebben en het sluit aan bij het probleem dat we hebben, dan hoeven we toch niet weken bezig te zijn met een plan schrijven? We hebben hier voldoende kennis. Iedereen weet hoe het werkt. We hebben hier een soort basis. We gaan gewoon twee uur met elkaar zitten, bedenken een aanpak en zo gaan we het doen. Dan kan je aan de slag.’ In sommige gevallen is zo’n voortraject noodzakelijk, maar in dit geval was het geen hogere wiskunde. Die pilot uitvoeren, is dan direct je onderzoek.’

Voor jou als lezer van dit boek, heb ik een vragenlijst gemaakt, die je helpt bij het maken van een plan van aanpak. Kies de vragen die relevant zijn voor jouw project en beantwoord ze een voor een. Als je alle vragen hebt beantwoord, kan je met die informatie een plan van aanpak schrijven.

Je kan deze vragenlijst downloaden van mijn website.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
om de vragenlijst te downloaden.

12. Leer een gebied kennen



Werk je aan een ontmoetingsplek, of start je een wijkrestaurant, dan is je maatschappelijke project verbonden aan een specifiek gebied: een wijk, een stadsdeel of een dorp., verdiep je dan in de aard en identiteit van de plek. Weet welke mensen er wonen, hoe ze leven, welke problemen ze hebben en welke waarden voor hen belangrijk zijn. Je kan dit onderzoek door een bureau laten uitvoeren, maar het is leuker om het gewoon zelf te doen. Ik laat je in dit hoofdstuk zien hoe je in enkele weken tijd een goed gevoel kan opbouwen voor een gebied.

Maak een kaart van het gebied

Als ik nieuw ben in een gebied, dan duik ik eerst een boekhandel in om een kaart van de wijk en een rode stift te kopen. Vervolgens ga ik het gebied in, op zoek naar de grens van een wijk. Wat hoort er wel bij en wat niet. Ik teken de grenzen van de wijk op de kaart en ga ernaartoe, zodat ik ze voor me zie. Ik inventariseer ook wat de hoofdroutes door de wijk zijn en welke voorzieningen er zijn.

Vervolgens probeer ik te ontdekken of er verschillende deelgebieden zijn, vaak te herkennen aan de verschillende bouwvormen. Op de plattegrond kan je dat meestal niet goed zien. Vraag het daarom aan mensen die de wijk goed kennen. Zij kunnen je vertellen wie waar woont en waarom het ene gebied anders is

dan het andere. Je krijgt dan antwoorden als: aan de randen in de flats wonen de ouderen en in het middengebied de allochtone gezinnen. In één keer blijkt die wijk, die uit een geheel bestaat op je plattegrond, uit allemaal kleinere delen te bestaan. Nog leuker is het om je door een groep bewoners te laten rondleiden. Dan krijg je nog meer details. Plekken blijken allemaal een verschillend verhaal te hebben, zowel positief als negatief. Zet deze informatie ook op je plattegrond, zodat je het kan onthouden.

Lees alle stukken die beschikbaar zijn

Vervolgens lees ik alle stukken die beschikbaar zijn over een gebied. Ik bekijk de gegevens over een wijk, zoals de samenstelling van de bevolking, of de woningvoorraad. Ik vraag of de gemeente een wijkmonitor heeft, omdat die veel bruikbare informatie oplevert. Ik informeer of er een onderzoek is uitgevoerd naar de leefstijl van de bewoners in het gebied. Dat geeft me houvast over het soort bewoners die wonen in een wijk. Vervolgens ga ik op zoek naar de beleidsdocumenten. Gemeente en woningcorporaties hebben meestal wijkvisies waarin de vraagstukken zijn beschreven, die in dat gebied opgelost moeten worden. Ik speur ook nog naar het lokale wijkkrantje of publicaties van bewonersorganisaties, omdat die een actueel beeld geven van wat er nu leeft. Als ik me door de hele stapel stukken heb geworsteld, maak ik voor mijzelf altijd een korte samenvatting. Tot zover het theoretische deel.

Voer gesprekken

De informatie kleur ik vervolgens in met behulp van gesprekken met mensen die de plek goed kennen. Vaak wordt gedacht dat je dan heel veel mensen moet spreken. Het tegendeel is waar. Je kan een plek leren kennen door slechts met 25 mensen in gesprek te gaan. Maartje van der Lee van Buurtbinders legt dit uit:



‘Niet zo lang geleden, was ik betrokken bij de opzet van een leefbaarheidsonderzoek in een wijk. De klant had gevraagd om in een verkennend onderzoek in beeld te brengen wat er speelt in deze wijk. Mijn voorstel was om dit te doen aan de hand van gestructureerde interviews met bewoners uit de wijk en door in de wijk aanwezig te zijn met onze caravan, zodat we verhalen hoorden van bewoners. We wilden ongeveer 35 mensen interviewen en 25 verhalen ophalen. De klant reageerde dat deze aanpak niet representatief was voor een wijk van bijna 1600 huishoudens. Zij kon zich niet voorstellen dat je door te spreken met zo’n kleine groep mensen, grip kan krijgen op een gebied. Toch is het echt zo. Sterker nog: als je slechts 25 mensen spreekt over hun wijk, kan je een goed gevoel ontwikkelen voor hoe een wijk in elkaar zit.’

Er zit wel een addertje onder het gras. Spreek je 25 mensen die een vergelijkbare achtergrond hebben, dan hoor je 25 keer hetzelfde verhaal. Op dat moment gaat de stelling niet op. Het is de kunst om verschillende mensen te ontmoeten en te horen. Je moet zorgen voor diversiteit en er zelf voor zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten. Dit begint altijd met een mix van bewoners en professionals. Binnen die bewonersgroep kijk je naar de volgende kenmerken: man of vrouw, leeftijd, gezinssamenstelling, culturele achtergrond of de plek waar mensen wonen. Jij kan er zelf vast nog een aantal verzinnen.

Identiteitskaart maken

Als je bovenstaande stappen doorlopen hebt, heb je een heleboel informatie en inzichten gekregen. Jij hebt dan ook een goed gevoel opgebouwd bij het gebied. Je weet wat er bij dit gebied hoort en wat er niet bij past. Je weet welke mensen er wonen en waarnaar zij verlangen. Om dit over te kunnen brengen, is nog een stap nodig. Dat is het maken van een identiteitskaart van het

gebied. Vergelijk het maar met een moodboard. Als je dat voor jezelf doet, dan kies je plaatjes en woorden die bij jou passen en die iets vertellen over waar je vandaan komt. Je zoekt ook plaatjes en woorden die passen bij je dromen en hoe je wilt leven. Als je de plaatjes opplakt op een vel papier, heb je een visueel beeld van wie jij bent. Dit kan je op dezelfde manier doen voor een gebied of wijk. Veel mensen zijn visueel ingesteld en kunnen door het gebruik van beelden kennis kunnen maken met een gebied of wijk. Beelden werken bovendien ook voor mensen die de Nederlandse taal niet of onvoldoende machtig zijn.

Stel dat je de wijk ziet als een persoon, welke beelden komen dan bij jou op en welke woorden hoorden daarbij. Zoek plaatjes die jij vindt passen bij de wijk en plak ze samen met de woorden op een flipovervel. Dit is een eenvoudige vorm van een identiteitskaart die je kan gebruiken om aan anderen te vertellen hoe de wijk in elkaar zit en wat past bij deze wijk.

13. Bekijk je probleem eens anders

Omdenken

Soms kom je tot prachtige oplossingen als je je probleem van een andere kant durft te bekijken. Omdenken of herkaderen, heet dat. Omdenken is denken in termen van mogelijkheden in plaats van in problemen. Het is een manier van denken, waarbij je kijkt naar de werkelijkheid, en wat je daarmee kan. Je gebruikt in feite de energie van het probleem voor iets nieuws. Volgens Berthold Gunster, de grondlegger van Omdenken, doe je dat door twee stappen te nemen:

1. **Maak van het probleem een feit (deconstrueren).** Je neemt een probleem, haalt daar af wat-er-zou-moeten-zijn en houdt dat-wat-er-is over.
2. **Kijk naar nieuw mogelijkheden (construeren).** Dit is het transformeren van bestaande feiten tot een nieuwe mogelijkheid. Je start met een feit, en kijkt wat je daarmee kan doen.

Ik laat je aan de hand van drie cases zien hoe de vaardigheid van Omdenken je helpt bij het realiseren van je project.

Van probleem naar kans

Glenn van der Vleuten (De Plekkenmakers) heeft een verhaal over een projectmanager bij een gemeente die het verleggen van een provinciale weg (feit) om wist te turnen tot een ontwikkeling waarbij een gebied een nieuwe kwaliteitsimpuls krijgt (nieuwe mogelijkheid). Hij bouwde een probleem om naar een kans.



'Het was een gevoelig dossier, wat al 20 jaar bleek te lopen. Het project zat nu in de laatste fase en ging naar de Raad van State, in verband met de bezwaren. Het was hem opgevallen, dat die mensen die bezwaar maakten allemaal in hetzelfde gebied woonden, maar dat ze elkaar nauwelijks kenden. Hij hoorde uit gesprekken dat die mensen wel begrepen dat er met die weg iets moest, maar ook dat ze allemaal plannen hadden. Sommigen mensen wilden uitbreiden, anderen een bedrijf starten en anderen waren heel actief. Dat wisten ze alleen niet van elkaar. Hij wilde daarom graag een project starten om te verkennen wat die mensen allemaal wilden, om te kijken of dat na het verleggen van die weg realiseerbaar was. Ik vond het een waardevolle vraag. Veel ambtenaren zeggen: 'Is ga mijn vingers er niet aan branden', maar wat hij zegt, is: 'Ik ben niet bang voor mijn klanten en ga met ze in gesprek.' Wij hebben toen samen een Dromenlab georganiseerd. De opkomst was goed en we kregen goede input van de bewoners. De projectmanager kreeg hiervoor echt waardering.'

Geen project maar een proces

In bovenstaande case wilden de bewoners iets met het gebied en hadden ze ondersteuning nodig van de gemeente om dat te realiseren (feit). Door te denken in een proces met uitkomsten die nog open zijn, in plaats van een project met vooraf vastgestelde einddoelen, ontstond het idee om dit samen vorm te geven in de vorm van een participatiepilot (mogelijkheid). Glenn van der Vleuten (De Plekkenmakers) vertelt hoe dat ontstond:



'Het lukt hem ook nog eens om deze intern te verkopen. Wat hij bijvoorbeeld deed, was een projectplan schrijven. Ik ging met hem in gesprek. Dit is toch eigenlijk geen project? Eigenlijk is het een beweging waarin je bewoners verantwoordelijk maakt voor hun eigen omgeving en

waarin je faciliteert om dat mogelijk te maken. Je krijgt dus geen eindresultaat met allemaal vinken erachter. Het vermoeden was dat bewoners iets wilden en dat vermoeden is bevestigd. Ze willen er verantwoordelijkheid in nemen en hebben daarbij hulp nodig. Dat kan je van tevoren allemaal uitdenken, maar dan zet je alles vast en organiseer je teleurstellingen. Als je het openlaat, kan het weleens positieve verrassingen opleveren. Dat is precies wat er is gebeurd. Dus we zijn over het proces gaan praten en hebben een participatiepilot voorgesteld. Dat heeft hij voor elkaar gekregen en er is budget voor vrijgemaakt.'

Een andere rol kiezen

Lotte Muis (projectleider bij een grote gemeente) was betrokken bij een project, waarbij afspraken gemaakt moesten worden over de budgetverdeling van een regeling (feit). Er waren twee opties. Bij de ene optie werd het budget gesplitst en verdeeld over de teams, zodat elk team zelf verantwoordelijk zou zijn voor het budget. De andere optie was, dat het een budget bleef en er een manier moest worden gevonden om de uitgaven bij te houden en erop te sturen. Ze ontdekte dat zij een andere rol moest innemen (mogelijkheid). Ze was niet degene die het vraagstuk moest oplossen, maar degene die de kaders moest opstellen en het proces moest faciliteren. Lotte vertelt:

‘De projectgroep stelde zich eerst afwachtend op. Ik heb toen echt moeten zeggen: de kaders zijn gegeven. Wij sturen op het totaalbedrag. Het is aan jullie om verder uit te werken hoe het proces en de verdeling van het budget gaan. Jullie moeten er straks mee werken. Dat was een omschakeling voor het projectteam, maar het zorgde wel voor meer eigenaarschap van het proces.’

Door een andere rol te kiezen, lukte het uiteindelijk om een aanpak te bedenken die gedragen werd door de betrokkenen.

Een omweg kiezen

Joke de Haan (Helpende Handen, een sociale onderneming die informele zorg levert) vertelt over een praktisch probleem, dat met Omdenken zo uit de weg geholpen was.

‘Studenten van Helpende Handen wandelden met de mensen van het verpleeghuis die weinig buiten kwamen. Het management van het verpleeghuis meldde dat zij een vrijwilligersprotocol had en dat dat ook voor Helpende Handen gold. Iedereen moest een VOG aanvragen. Ik vertelde hen dat wij als Helpende Handen garant staan voor de inzet van de stagiaires en dat hoeft niet per se via een VOG. Dat gesprek zat helemaal vast. Toen stelden wij onszelf de vraag: ‘Voor wie is dit nu van belang?’ Voor die mensen zelf. En: ‘Wie zijn er bij betrokken?’ Dat was natuurlijk de familie van de mensen waar het om ging. Toen hebben we gevraagd aan die familie of onze leerlingen met hun vader of moeder een rondje mochten lopen en of ze dat in het zorgplan wilden laten zetten. Zo hebben we het geregeld. Dat heeft Femke Spruit bedacht. Die is daar briljant in, die vindt van die omwegen.’

Het feit was dat er een VOG nodig was, de mogelijkheid die ontstond, was de toestemming van de familie.

Kijk op www.omdenken.nl voor allerlei boeken en gadgets die je kunnen helpen om te leren omdenken.

14. Maak een plan van aanpak

Begin met het einddoel voor ogen

“Als we niet weten naar welke haven we koersen, is geen enkele wind gunstig.” – Seneca

Begin daarom met de het einddoel voor ogen. Als je je doel voor ogen hebt, ben je in staat om te sturen. Net zo lang tot je uitkomt bij de gewenste eindbestemming. Je einddoel is dan ook het eerste dat je noteert in je projectplan. In hoofdstuk 34 vertel ik meer over hoe je een einddoel kan vaststellen.

Ga shoppen bij een ander

Wat zijn de hoofdstappen in het proces? Wie heb je daarvoor nodig en hoe organiseer je dat? Hoe ziet de globale planning eruit? Welke informatie is beschikbaar en wat is nog nodig? Op welke kwaliteitsaspecten wil je sturen? Hoeveel geld heb je nodig? Welke risico's zijn er? Een plan van aanpak maken, betekent shoppen bij anderen. Je mag er namelijk van uitgaan dat heel veel onderdelen in jouw project niet nieuw zijn, maar al gedaan zijn door anderen. Mijn zeezeilinstructeur vertelde mij altijd het volgende:

‘Je hoeft niet alle stormen op zee zelf meegemaakt te hebben, om te weten hoe je die kan overleven. Dat kan je ook doen door te leren van anderen.’

Waarom zou dat voor ons projectmanagers dan anders zijn? Aanpakken die eerder tot een goed resultaat leidden, kan je namelijk gebruiken en doorvertalen naar jouw project. Door op zoek te gaan naar ten minste drie voorbeelden waarvan jij kan leren, bespaar je jezelf veel tijd en energie.

Onderzoek op welke manier zij hun project hebben aangepakt. Welke stappen hebben ze doorlopen? Waar zijn ze tegenaan gelopen? Welke fouten hebben ze gemaakt en vooral, wat bleek een succes in hun manier van werken? Dit geldt ook voor zaken die kunnen misgaan. Pas als je een aantal projecten hebt gedaan, krijg je een beter beeld van de mogelijke risico's waarmee je te maken hebt. Je zult verbaasd staan hoe breed je moet kijken om de risico's in beeld te krijgen. Shop ze daarom gewoon lekker bij elkaar, door met collega's hierover te sparren: als je hen bevraagt op wat er kan misgaan, heb je met 5 korte gesprekken voor minstens 40 projecten aan ervaring ingebracht. Bovendien verzamel je bakken met ervaringen, want projectmanagers vertellen nu eenmaal graag over hoe ze een probleem hebben opgelost.

Terug naar je opdrachtgever

Met deze input in je achterzak kan je de puzzel gaan leggen en je plan van aanpak maken. Zodra jij de puzzel gelegd hebt, mag je bij 99 van de 100 projecten terug naar je opdrachtgever, omdat de vraag die aan jou gesteld is, niet op die manier gerealiseerd kan worden. Jij bent als projectmanager inmiddels de inhoudsdeskundige en aan jou de uitdaging om uit te leggen hoe het wel kan en wat je daarvoor nodig hebt. Koen Vrielink (Lentekracht) legt uit hoe hij dat aanpakt.

‘Ik denk dat heel belangrijk is dat je professioneel bent. Dat je ook heel goed aan de voorkant aangeeft wat wel en wat niet kan. Maar ook wat er verwacht wordt van alle betrokken organisaties, zodat ze je echt vertrouwen en niet het gevoel hebben dat het zomaar even experimenteren is. Wat zijn je doelstellingen en wat zijn je beoogde resultaten? Je moet aan de voorkant met elkaar afspreken dat dingen ook fout kunnen gaan en dat je dat dan met elkaar moet oplossen. Je moet de verwachtingen managen. Afspraken op papier

zetten en het ook vastleggen als dingen gewijzigd worden. Ook als zaken mondeling worden afgesproken. Dat is de basis. Verder is het ook de hand in eigen boezem steken als je dingen verkeerd doet. Tegelijkertijd zitten wij heel erg op communicatie. Het is niet altijd makkelijk te verkopen dat daar tijd in gestoken moet worden. Telefonisch een kleine update geven en even vragen hoe het gaat, of contact met de mensen op de werkplek, en soms doe je gewoon even zelf mee als dat nodig is. Wij vragen voor elk project ook altijd standaard vanuit de opdrachtgever één contactpersoon, waarmee wij in principe gemiddeld één keer per week contact hebben en verwachten dat die persoon dan ook bereikbaar is.'

Soms kom je er niet helemaal uit. Voelt het project niet goed, maar krijg je er de vinger niet achter wat het is. Lotte Muis (projectleider bij een grote gemeente) vertelt hoe zij hiermee omgaat:

‘Ik vind dat je als projectleider – ook als je nog niet veel ervaring hebt – mag vertrouwen op je gevoel. Als je het idee hebt ‘hier klopt iets niet’, luister er dan naar. Vaak heb je het bij het rechte eind. Ga na waardoor het komt. Ben je wel de juiste persoon, ligt het probleem in jouw beïnvloedingsfeer, zijn alle randvoorwaarden wel op orde? Soms kan je niet anders dan je opdracht teruggeven.’

Leer vervolgens hoe het echt moet

Als je plan gereed is, lijkt het of je project gaat lopen, zoals omschreven in een boekje. Je plan van aanpak is slechts een leidraad, zodat je houvast hebt. Doordat je project plaatsvindt in een complexe omgeving, met veel verschillende partijen, die allemaal een mening hebben, kan je vooraf niet overzien wat de uitkomst wordt. Sterker nog, je mag ervan uitgaan dat je de hele tijd op de route zaken tegenkomt, die anders zijn dan verwacht.

Het maken van plannen is prima om onnodige hindernissen te voorkomen. Het maken van plannen heeft ook een nadeel. Er zijn namelijk hindernissen die je vanuit je planstoel niet kan voorzien. Hindernissen waarvan jij geen weet hebt. Hindernissen die je pas ziet, als je het in de praktijk gaat doen. Dan kom je er pas achter hoe het echt moet.

Koen van der Hoorn (Universiteit Utrecht) vertelt over hoe de wereld er in de praktijk compleet anders kan uitzien, dan jij vanachter je bureaustoel kan bedenken:

‘Heel vaak denk je, oh ja. Dat had ik nog niet gezien. In de binnenstad was een grote calamiteit en er moest een gebouw leeg vanwege asbest. Ik ben daar toen met de collegevoorzitter en directeur van de faculteit naartoe gegaan. Ik zag het ook als een kans vanuit mijn vakgebied om iets te veranderen, te verbeteren, aan de situatie in het gebouw. Als het pand nu dan toch leeg is, laten we de asbest er dan maar uithalen. Dan zijn we er vanaf. De directie van de faculteit zei: ‘Dat is hartstikke leuk dat je dat zegt, maar we hebben hier ook nog tientallen mensen (van rechtsgeleerdheid nota bene) die elders moeten worden geplaatst. Die de afgelopen jaren compleet gefrustreerd zijn geraakt door een aantal van jouw collega’s, met allerlei projecten die ze gedaan hebben, met heel veel overlast.’ Mijn plan was ontstaan vanuit mijn tunnel, mijn vak, van waaruit je begint, en prima te beredeneren en te beargumenteren. Gaandeweg werd duidelijk dat het een huurpand was. De eigenaar was dus verantwoordelijk voor de situatie in het gebouw, en wij voor onze mensen. Toen ook bekend werd dat er op termijn verhuisd moest worden, is ervoor gekozen om een aantal zaken veilig te stellen, beheersmaatregelen in te stellen, zodat de collega’s snel weer in het gebouw konden werken. Er werd prioriteit

gesteld aan continuïteit van de bedrijfsvoering (onderzoek en onderwijs), zonder risico's. Ook een goede uitkomst, maar een andere dan tot dan toe gebruikelijk was voor mij.'

Daarom is het zo belangrijk om niet alleen te denken, maar ook te doen. Door te doen en nieuwsgierig te blijven, zie je andere knelpunten. Door te doen, ga je beter snappen wat het echte probleem is en kan je vervolgens de juiste oplossing vinden. Daarnaast kan je de wereld alleen veranderen door te doen. De wereld verandert niet door een mooi plan, maar door acties die uitgevoerd worden. Stap voor stap, op weg naar het beoogde resultaat.

Zoek naar drie projecten, die een voorbeeld zijn voor jouw project en beantwoord de volgende drie vragen:

- Welk onderdeel van deze projecten is voor jouw project een inspiratiebron?
- Wat is in essentie het succes in hun aanpak?
- Wat kan jij van hen leren voor jouw project?

15. Schrijf op maandagochtend

Schrijven is een vaardigheid die onmisbaar is voor een projectmanager. In staat zijn om je ideeën helder te verwoorden op papier, op een manier die toegespitst is op je lezer, helpt je om je project te laten slagen. Nu is het bij mij altijd hetzelfde met het schrijven van plannen. Ik blok in mijn agenda dat ik ga beginnen aan de tekst. Vervolgens verschuift deze afspraak met mijzelf verschillende keren. Tot een week voor de deadline. Dan moet het echt. Het plan duldt geen uitstel meer. Voor het schrijven van plannen is dat niet handig. Zeker niet als je input nodig hebt van anderen en nog wilt werken aan draagvlak, voordat je de tekst naar het management team of naar je bestuur stuurt. Ik voel altijd een drempel om te beginnen en heb ontdekt dat de tijd die nodig is om je concentratie op te bouwen de belangrijkste belemmering is om te beginnen met het op papier zetten van je plannen.

Mark Tigchelaar heeft hier een fantastisch boek over geschreven: *Focus aan / focus uit*. Hij legt uit dat wij als mensen heel slecht zijn in multitasken. Het duurt 20 minuten voordat wij ons voor 100% kunnen concentreren op een taak. Elke keer dat je van taak A naar taak B gaat, blijft een gedeelte van je denkcapaciteit hangen bij taak A. Je hebt dan dus maar de helft van je denkcapaciteit over voor taak B. Bel ik dus tussendoor even met een projectteamlid, dan is nog maar de helft van mijn denkcapaciteit beschikbaar voor het maken van een notitie. Je snapt hoe lang het met deze werkwijze duurt voordat die notitie af is.

In het verleden schreef ik teksten op kantoor. Ik blokte in mijn agenda dat ik ging schrijven aan die notitie. Vaak kwamen er dan spoedzaken tussendoor en werd ik regelmatig gestoord door collega's. Zelfs als ik in de afgesloten vissenkom van de

kantoortuin zat. Voor plannen schrijven, is dat niet handig. Daarvoor heb je aandacht nodig. Het vraagt om denkwerk en creativiteit en dit gedeelte van je brein komt pas in actie als je lang genoeg kan focussen. Dan pas zie je de lijn van het verhaal. Zoals met alle creatieve processen duurt het even voordat die manier van denken op gang komt. Vertragen dus. Dat lukt niet in een omgeving die steeds aandacht van je vraagt.

Schrijven is een andere modus, dan wanneer je zaken aan het regelen bent voor je project. Als je regelt en organiseert, werk je in een hoog tempo. De acties vloeien dan moeiteloos uit je handen. Zeker als je wat meer ervaren bent in het projectmanagement. Mijn ervaring is dat me dit gemakkelijker afgaat dan schrijven. Moet ik stukken schrijven, dan heb ik altijd de neiging om eerst allerlei acties weg te werken en het schrijven uit te stellen. Dat is niet zo gek, want schrijven vraagt dus om een ander concentratieniveau en het kost tijd om dat niveau te bereiken. Regelen en schrijven kunnen dus niet tegelijk, of door elkaar heen, omdat het verschillende activiteiten voor je hoofd zijn.

Ik blok daarom tegenwoordig een paar uur in mijn agenda aan het begin van de dag. Het liefst aan het begin van de week, omdat dan het 'dit moet ook nog af'-gevoel op een lager pitje staat. Ik zoek een plek waar ik ongestoord kan werken. Bij voorkeur thuis. Dan hoef ik geen collega's weg te sturen, als ze toch iets aan me willen vragen. Ik zet mijn telefoon, mail en social media uit. WhatsApp ook :-). Eerst maak ik een inhoudsopgave. Daarna schrijf ik alinea voor alinea de teksten. Achter elkaar. Dat levert bij mij bijna altijd resultaat op en zorgt ervoor dat je ook nog tijd overhoudt om je stukken te laten lezen door je projectteamleden of besluitvormers, voordat het de besluitvorming ingaat.



Welke afleidingen houden jou van het schrijven?
Wat kan je doen om dit te voorkomen?

PLAN

Een plan ontwikkelen, doe je samen. Samen met participanten en samenwerkingspartners werk je aan een gedeelde visie. Borg ieders inbreng en stuur het proces zo, dat het geen Poolse landdag wordt. Maak er vervolgens een aantrekkelijk plan van. Presenteer je plan, zodat anderen met enthousiasme 'ja' zeggen tegen je idee en jij van start kan.



16. Ontwikkel een gezamenlijke droom

Why?

Een gezamenlijke droom werkt als brandstof voor de realisatie van je project. Simon Sinek heeft het in zijn Golden Cirkel over de 'Why?'

- Waar doe je het voor?
- Wat geloof je?
- Wat is je doelstelling?
- Wat is de reden waarom je dit project wilt realiseren?
- Wat is de reden dat je 's morgens je bed uit komt, om hieraan te werken?

Als alles tegenzit, is de gezamenlijke droom de basis waarop je kan terugvallen. Laat daarom die 'Why?' altijd en overal weer terugkomen en herinner iedereen daar telkens aan.

In mijn beginjaren als projectmanager gebeurde het me, dat ik soms lange tijd werkte aan projecten, die dan vervolgens toch niet van de grond kwamen. Ik kan me herinneren dat ik werkte aan een brede school in een dorp, waarin verschillende partijen een plek moesten krijgen. Ik heb met vele partijen gesprekken gevoerd, partijen haakten aan en samen hebben we plannen gemaakt. Uiteindelijk werd dit project om financiële redenen gestaakt. Althans, ik dacht dat het financiële redenen waren.

Nu ik terugkijk op dat project, zie ik dat er een andere reden was. Wij spraken over de plek van partijen in het gebouw, de vierkante meters en huurprijzen en hoe we konden optimaliseren. Een gezamenlijke visie op wat we wilden verbeteren in de wijk ontbrak. We hadden geen duidelijk beeld van de problemen

waarvoor we een oplossing zochten. We konden niet in een zin uitleggen waarom deze investering nodig was. Laat staan dat er iets was waar we gezamenlijk van droomden. Er was niets dat ons samen voortdreef. Op het moment dat we het obstakel van de financiën tegenkwamen, stopte het project. Simpelweg omdat de 'Why?' niet goed was gedefinieerd en er hierdoor te weinig goede redenen waren om een oplossing te bedenken voor het probleem.

Verbeelden en verbinden

Cindy van den Bremen maakt als social designer gebruik van verbeelding om een droom te laten leven. Ze legt uit wat de kracht van verbeelding is, aan de hand van een project waarbij ze werkte aan de nieuwe positionering van de Afrikaandermarkt in Rotterdam.



'We hebben tijdens 'De Markt van Morgen' twee dagen laten zien wat de Afrikaandermarkt ook kan zijn. We hebben de hele opzet veranderd, door bijvoorbeeld food bij elkaar te zetten en we hebben een foodcourt gecreëerd. Alle mode stond bij elkaar en we hadden een rode loper en zelfs een catwalk met een podium. We wilden laten zien hoe het zou kunnen zijn. Er waren theatermakers die de snoepkraam opnieuw hebben aangekleed en als een soort Willy Wonka-meisjes voor de kraam gingen verkopen. Studenten van de Willem de Kooning Academy styleden mooie stoffen op de paspoppen bij de stoffenkraam. Die dag schoot de omzet omhoog. Dat is de kracht dus die in verbeelding zit. Dat je iets tastbaar en zichtbaar maakt. Dat je gaat doen en dat je een alternatief biedt, waardoor je de verbeeldingskracht van anderen helpt.'

Naast verbeelden, kan je een idee in je hoofd ook uitleggen op een manier waarop mensen het herkennen en zichzelf ermee kunnen verbinden. Nogmaals het woord aan Marianne Houkamp

en Ans Klein Geltink, over hun start van het project Voedseltuin Overvecht en hoe zij steeds meer mensen wisten te verbinden aan iets wat startte als een eenvoudig idee.

‘Ik dacht dat het heel mooi zou zijn om een plek te hebben waar je horeca en stadslandbouw kan combineren. Een plek waar je je laptop kan openklappen, kan werken, waar je goede koffie kan drinken en waar je ziet dat wat er in je theeglas zit ook buiten groeit. Toen ik daarmee bezig was, merkte ik dat veel meer mensen dat wilden en bezig waren met stukjes van het concept. Ik kwam hele leuke mensen tegen. Iemand die met een bakfiets bij het station stond en die groentepakketten verkocht. Mensen die graag een mooi restaurant wilden. Dus toen dacht ik: er zijn meer mensen hiermee bezig, dus laat ik eens kijken of ik die kan verbinden.’

Zelf maak ik voor het ontwikkelen van een droom veelvuldig gebruik van bijeenkomsten, waarbij ik alle betrokkenen tegelijk om de tafel zet. De tafel leg ik dan vol foto's en beelden die iets met die droom te maken kunnen hebben. Tijdens zo'n workshop laat ik mensen een moodboard maken en beelden kiezen die volgens hen passen bij de droom. Dergelijke avonden maken een droom heel levendig en je kan dan vaak het enthousiasme voelen, aan het einde van zo'n bijeenkomst.

Van dromen naar doen

Een droom herkenbaar maken voor andere partijen, is niet voldoende om partijen op langere termijn te binden. Je droom kunnen omzetten in concrete acties en deze waarmaken, is minstens zo belangrijk. Nogmaals Marianne en Ans van de Voedseltuin Overvecht:

‘In het begin was er bij een aantal partijen ook een soort scepsis. Nou ja, zo'n groenproject. Er gaat veel geld in zitten en we moeten het nog maar zien. We hebben toen laten zien dat het niet alleen een mooi verhaal was, maar dat het ook daadwerkelijk klopte. Door een crowdfundingactie openden we bijvoorbeeld een winkeltje en lieten we zien hoe het in de praktijk was. We konden daarmee tegelijk aantonen dat een heleboel mensen geloofden in ons idee. Zo zetten we iets anders tegenover die scepsis en vervaagde deze.’

Je droom borgen

Cindy van den Bremen (social designer) heeft ervaren dat het alleen lukt om initiatieven duurzaam van de grond te krijgen als de energie van bewoners en bijdragen vanuit de systeemwereld bij elkaar worden gebracht. Ze heeft gemerkt dat er commitment nodig is vanuit beide kanten over een langere periode om die droom waar te kunnen maken. Als het commitment en de continuïteit ontbreken, dan lukt het niet, met boze bewoners tot gevolg. Cindy vertelt over een gebiedsontwikkeling waar al een lange geschiedenis aan vooraf was gegaan. Over het moment dat zij instapten op deze rijdende trein en samen met bewoners werkten aan de plannen voor een begijnhof: een semi-openbaar gebied, waar een bewonersbedrijf gestart kon worden. Ze vertelt:

‘Er was een groepje bewoners dat begreep dat wij nieuwe kansen boden en zij waren enthousiast. We organiseerden toen al een buurtbios, een historische middag en er was een bewoner uit de direct aangrenzende flat die zei: ‘Als het park straks dicht moet, mag ik dan die sleutel, want dan wil ik het wel beheren.’ We hadden ideeën voor tafeltje-dekje-initiatieven voor bewoners door leerlingen. Alle tussenliggende hekken zouden weggaan, er werd een omheining aangebracht en er kon een beeldentuin komen

met beelden van ouderen uit het hobbycentrum dat in het gebied lag. Om alles tastbaar en zichtbaar te maken, zijn we aangehaakt op een bestaand evenement en hebben we een dag georganiseerd waarin er routes en speurtochten door het gebied waren, zodat je kon ervaren wat de beleving kon zijn als het gebied toegankelijk werd. De energie was echt goed. Alles stond in de startblokken: er was alleen een aanjager nodig en de middelen om het te realiseren.

Vervolgens werd er toch niet doorgepakt. Bij de gemeente startte een reorganisatie, waardoor onze opdrachtgever verdween. Door de nieuwe Woningwet konden de ideeën die de corporatie had voor het gebied niet meer worden gerealiseerd. Ook daar waren wisselingen in posities, waardoor er nieuwe mensen op het project kwamen, die de historie niet kenden en andere doelstellingen hadden. Halverwege het project hadden we eigenlijk geen opdrachtgever meer. Dat lieten we onszelf niet gebeuren, want er was al zo veel gebeurd. We hebben eindeloos gelobbyd, maar kregen het niet voor elkaar. We hebben zelfs nog met externe fondsen geprobeerd door te pakken. De historische middag landde daardoor in het verzorgingshuis en het wijkblad werd nieuw leven ingeblazen. De fysieke ingrepen in het gebied werden echter niet gerealiseerd. Daar heb ik geleerd dat je nog net zo veel kan aanjagen met kleinschalige interventies, maar dat je zonder samenwerking met het systeem niks voor elkaar krijgt.'

Wees dus extra alert bij wisselingen van personen in je project, of externe factoren die wijzigen, zoals wijzigingen in wetgeving. Dit kan zomaar betekenen dat een droom in duigen valt.



Om dromen te kunnen verbeelden is het handig als je een eigen beeldenbank opbouwt. Dat doe je door overal waar je komt foto's te maken en foto's te verzamelen van referentieprojecten via Internet.

Mocht je onvoldoende beelden hebben: schakel dan tekenaars in (zoals Geert Gratama, die de illustraties in dit boek heeft gemaakt), waar mensen hun droom kunnen laten tekenen. Succes gegarandeerd!

17. Zoek naar betere antwoorden door te verbinden

Projectmanagers zijn vaak op zoek naar nieuwe en betere antwoorden. Om die antwoorden te vinden, is creatief vermogen nodig en het leggen van nieuwe verbindingen. Vaak gaat het om verbindingen tussen bewoners en organisaties en soms tussen bewoners onderling. Laat je inspireren door de drie cases die nieuwe antwoorden geven op bestaande vragen, door in te zetten op nieuwe verbindingen.

Verbinding tussen de wijkbewoners, gemeente en afvalverwerkers

Koen Vrielink (Lentekracht) werkt aan het concept MIJNwijk, een concept waarbij projecten rondom afvalverwerking tegelijk bijdragen aan het verbeteren van de sociale cohesie in de wijk. Er waren in een gebied twee flats, waar mensen ééns per week hun 25 liter gft-afvalbak beneden aan de straat konden zetten. Uit een nulmeting en uit gesprekken met bewoners bleek, dat veel mensen gft bij het restafval gooiden en dat dit verbrand werd, omdat er geen opslagplek in huis was, het stankoverlast gaf, de emmer te zwaar was als die vol zat en het te ver lopen was om het afval aan de straat te zetten. Op basis van deze informatie bedacht hij het concept van de schillenboer. De 25 liter gft-afvalbak is omgeruild voor een 10 liter-emmer. De bewoners kunnen deze emmer één of twee keer per week aan hun deur in de portiek zetten en dan haalt de schillenboer die op. Koen vertelt hoe de ontwikkeling van dit concept tot stand gebracht werd door verbindingen te leggen.



‘We waren al een tijdje bezig in de wijk, met een ander afvalproject. In dat project hadden we twee werkzoekenden. Een van de twee vonden we wel geschikt als schillenboer. Die kon hier direct aan de slag. Je weet wat er speelt en wat er op straatniveau gebeurt. Je kent mensen. Je weet ook wat er op het stadhuis speelt. Op een gegeven moment zie je dat door bewoners en stadhuis te verbinden er nieuwe oplossingen mogelijk zijn. Wij signaleren en zeggen dan: ‘Als je dit nou in een bepaalde soep giet, dan heb je een antwoord op die vraag.’ Daar maken wij dan een concept van, zoals de schillenboer.’

Verbindingen tussen bewoners en leerlingen

Het concept van Helpende Handen is ook gebaseerd op het leggen van verbindingen die er eerder nog niet waren tussen bewoners en de leerlingen van Helpende Handen. De leerlingen verrichten klussen die voor mensen van belang zijn, die niet meer geïndiceerd worden. Diensten die zijn wegbezuinigd en niet meer professioneel uitgevoerd worden, zoals koffie zetten of boodschappen doen, als mensen uit het ziekenhuis komen. Joke de Haan vertelt hoe zo’n verbinding tot stand komt.



‘We komen heel vaak bij mensen thuis, om schoon te maken. Mensen zeggen dan: ‘Doe die schoonmaak maar, want verder heb ik geen probleem.’ Binnen no time gebeuren er andere dingen. Zo ontdekten we dat iemand met hersenletsel wiskundedocent was geweest. Dus die zei tegen de leerling die bij hem kwam schoonmaken: ‘Laat die ramen maar zitten, ik ga met jou die rekentoets oefenen.’ Die man leefde op, want die had iets te bieden. Daar moet je niet direct een beroep op doen, maar via een omweg. Dat ontstaat door studenten die overal mislukt zijn en geen gelukkige jeugd hebben gehad, het vertrouwen en de ruimte te geven om samen met een bewoner dingen te doen. Wat, dat beslissen

ze op dat moment met zijn tweeën. Natuurlijk gaan er weleens dingen mis. Dan komen die leerlingen terug op de basis en daar is die coördinator, die net zoals je moeder vroeger thuis was, vraagt: 'En hoe was het?' En dan vertellen ze het wel en kan je bijsturen.'

Verbindingen tussen bewoners, markt, corporaties en onderwijs

Cindy van den Bremen (social designer) was betrokken bij de Afrikaandermarkt in Rotterdam-Zuid. Dat is de twee na grootste markt in Nederland, met een diversiteit aan producten. Het nadeel is dat de markt vooral een doelgroep bediende met mensen met een kleine portemonnee, waardoor er een stigmatisering plaatsvond op die markt en het aanbod vervlakte. Haar werkzaamheden maakten onderdeel uit van een groter project met de naam FreeHouse. Doel van dit project was om het unieke van die markt te omarmen en nieuwe producten en diensten te ontwerpen om de markt onderscheidend te maken en zo mensen van boven de Maas aan te trekken, die vaak meer te besteden hadden. Gecombineerd met lokale productie, wilde men de talentontwikkeling van mensen aanzwengelen en de wijk sociaal, economisch en cultureel versterken. Cindy vertelt vol enthousiasme over hoe door bewoners, markt, moskee, buurthuis, corporaties en onderwijs te verbinden een netwerk ontstond, dat vooraf niet te bedenken was.

‘Ik heb zelf interventies gedaan met stoffenhandelaren, vrouwen uit de buurt en studenten van de Willem de Kooning Academie. De vraag was: 'Kan je met stoffen van de markt en de talenten in de lokale productie, producten ontwikkelen, die je ook weer op de markt kan verkopen en zo de marktkoopmannen en de wijk kan inspireren en stimuleren. Ik ben met de stoffenhandelaren gaan werken die zeer uitbundige stoffen verkochten aan met name

allochtone doelgroepen. Autochtone Nederlanders vinden die stoffen vaak te heftig om te dragen, dus hebben we er accessoires van gemaakt zoals sjaals, bolero's, vestjes en tassen. We noemden het project Suit It Yourself (SIY). Je kon een patroon kopen voor een euro, waarin in stappen werd uitgelegd hoe je de accessoires zelf kon maken. Er waren complete SIY-pakketten en producten die kant-en-klaar waren, met de organisatie van de makers erbij, zoals het buurthuis, de moskee en een stichting voor mensen met een beperking.

Voordat de samenwerking tot stand kwam, heb ik mijn oor te luisteren gelegd. Ik ben de moskee binnengestapt en heb gevraagd of zij een naaigroep hadden. Dat bleek een borduurgroep te zijn en ik ben daar een paar weken gaan borduren met een platmetalen draad, Tel Kirmizie, een Turkse borduurtechniek die ik niet kende. Ik spreek een beetje Turks, dus dat brak het ijs al. Ik ontdekte wie de sleutelfiguren waren en na een paar weken heb ik gevraagd: 'Zou ik met een paar van jullie vrouwen een naaigroep mogen opzetten?' Zij waren blij dat ik een activiteit kwam brengen. Ik ben heel klein met hen begonnen, daar waar ze zich vertrouwd mee voelden, en heb pas later gevraagd of zij met ons op de markt wilden staan. Ondertussen realiseerde ik me dat het intern overgedragen moest worden. In een buurthuis was eenzelfde naaigroep opgestart. Daar diende zich een dame aan die een diploma had als coupeuse. Zij wilde heel graag meedoen en heeft uiteindelijk de leiding genomen over het totale project.

Het was nog een hele kunst om een kraam op de markt te bemachtigen. Dat marktsysteem is van vader op zoon overgedragen. Je hebt een nummer en dat blijft in de familie. De meeste marktkoopmannen hebben vaste plekken. Als er

plekken over zijn die dag, dan moet je zorgen dat je achter die marktmeester aanhobbelt langs al die lege kramen. Is er plek, dan moet jij je nummer roepen en degene met het laagste nummer krijgt de plek. Wij hadden geen nummer en moesten maar hopen dat er een kraam overbleef. Soms moest ik dan onverrichter zake naar huis. Toch lukte het op die manier om regelmatig een kraam te bemachtigen.

Uiteindelijk kregen we een pand van de woningbouwcorporatie toegewezen en daar zijn we met vier tweedehands naaimachines gestart, van de opbrengst van de verkopen. Vanaf dat moment zijn we ook stuksprijs gaan betalen aan die dames. Uiteindelijk hebben we een groter pand gekregen op de Paul Kugerstraat met een atelier met een winkel erbij. Daar is ook de samenwerking met het roc en het vmbo gestart: naailessen, een kleine productie voor startende modeontwerpers en masterclasses.

Het Wijkatelier op Zuid bestaat nog steeds. Onze dames hebben speciale borduurtechnieken die veel Nederlanders niet (meer) kennen en ze zijn hierdoor zelfs gevraagd door Jean-Paul Gaultier. Er zijn meerdere masterclasses gegeven door high-end modeontwerpers uit Turkije en Marokko in samenwerking met het roc. Er is een kleinschalige productie verkocht in de Bijenkorf. Op deze manier zijn er een heleboel goede linken op sociaal-economisch niveau ontstaan.'

Welke nieuwe verbindingen kunnen er in jouw project ontstaan?

18. Gebruik beelden en verhalen

Er was eens...

Ik neem je mee terug in de tijd. Kan je je nog herinneren dat je vroeger als kind een verhaaltje voorgelezen kreeg, voordat je 's avonds naar bed ging? 'Er was eens een meisje met mooie blonde krullen, dat op een zonnige dag door een veld vol bloemen huppelde, aan de rand van het bos. Ze was op weg naar haar oma, die middenin het bos woonde, in haar knusse huisje. Na de 8^e boom moest het meisje bij de rode paddenstoel rechtsaf...' Na enkele zinnen zat je helemaal in het verhaal. Je luisterde ademloos en zag alle details voor je. De verschillende kleuren bloemen, de 8 bomen op een rij... Je voelde op je klompen aan dat dit sprookje een gekke wending ging krijgen. Je wilde horen hoe het afliep. Eerder ging je niet slapen.

Nu terug naar de praktijk van onze projecten. Als we verhalen vertellen over projecten, komen we met cijfers, grafieken en wijkmonitoren. Deze informatie is belangrijk om te begrijpen wat het vraagstuk is in een gebied, maar totaal ongeschikt om mensen mee te krijgen. Cijfers en grafieken raken mensen niet. Niemand onthoudt ze en niemand kan ze navertellen. Als je bewoners, samenwerkingspartners of bestuurders wilt meekrijgen, dan wil je ze raken in het gevoel. Verhalen helpen daarbij. Verhalen over mensen en het echte leven. Verhalen die zich in een beeld op je netvlies vastzetten en die je kan navertellen.

Hieronder laat ik je drie manieren zien die werken in de praktijk.

Maak het levendig en invoelbaar

Patricia Kraan, initiatiefneemster van verschillende maatschappelijke projecten in de omgeving Zaltbommel, vertelt hoe

zij voor haar project ervoor zorgde dat het Ministerie van Sociale Zaken ging snappen wat het probleem was van de kleinere dorpen:

‘Ik werd door het Ministerie van Sociale Zaken benaderd voor het project *Lokale Tijdregisseur*. Dat was nog in de tijd dat alle winkels om 17.30 uur dichtgingen, zodat je altijd onder werktijd gebruik moest maken van voorzieningen waar je niet onderuit kon. In Den Haag hadden ze bedacht dat dit anders moest kunnen. Dat was in de periode dat vrouwen meer moesten gaan werken. Daar ben ik ingedoken, terwijl ik zwanger was van mijn eerste kind. Dat gaf zo’n andere dimensie aan het project. Ik kwam honderdduizend dingen tegen waarvan ik dacht, hoe moet dat nou toch? Ik werkte toen ook gewoon fulltime en dan zei het consultatiebureau: ‘U wordt om 10.30 uur verwacht. Ik zei dan: ‘Ik ben aan het werk!’ Maar er werd toch verwacht dat ik gewoon kwam.

Ik heb stevige gesprekken gevoerd, ook met het ministerie. Dan zei ik: ‘Jongens, jullie moeten een keer Den Haag uitgaan en met me meegaan naar een dorpje waar 800 mensen wonen.’ Toen heb ik ook een paar andere moeders erbij betrokken, die ook in zo’n dorpje woonden en dus met een baby’tje op de fiets naar het consultatiebureau zestien kilometer verderop moesten. Die gezichten van die ambtenaren zijn me het meest bijgebleven. Er zijn zo veel dingen gaande in Nederland, waar de beleidsmakers geen weet van hebben.’

Patricia zorgde ervoor dat het Ministerie begreep waar het om ging, door hen rechtstreeks te laten praten met de mensen waar het om ging.

Beelden en korte zinnen

Als technet had ik altijd de neiging om mijn ideeën te vertellen aan de hand van plattegronden. Ik vertelde dan over de nieuwe functies die een plek kregen in het pand en ik liet dat zien met een plattegrond. Belangrijk voor een goed plan en noodzakelijk voor de uitwerking. Alleen uitermate ongeschikt om je ideeën over te brengen. Voor het merendeel van de mensen is het lezen van een plattegrond namelijk een behoorlijke uitdaging. Ongeveer de helft van Nederland heeft moeite met het lezen van een routekaart. Dat is ongeveer dezelfde groep die moeite heeft met het begrijpen van plattegronden. Toen ik dat inzag, pakte ik het anders aan.

‘We lieten beelden zien van de nieuwe functies van het pand. Beelden die direct een gevoel en sfeer oproepen, zodat onze toehoorders het direct voor zich zagen. Eenvoudige zinnen zetten de beelden en ons verhaal kracht bij. Dat werkte beter. Aan het eind begon een persoon te klappen. De rest volgde. De zaal was unaniem enthousiast. We konden van start.’

Metaforen

Cor Hubach (House of Hope) maakt gebruik van metaforen om duidelijk te maken wat zij doen.

‘Ik moest gisteren aan raadsleden een pitch geven van een minuut. Ik heb toen gezegd: ‘Ik ben House of Hope en wij zijn een bouwbedrijf. Wij zetten geen huizen neer en stapelen geen stenen, maar we zijn een bouwbedrijf van levenshuizen.’ Toen kwamen er een aantal mensen bij me en die zeiden, dat deze blijft hangen. Als je vertelt, wij zijn House of Hope, we werken met zo veel mensen, we hebben 3 locaties en we zijn in die wijken actief, dan zegt dat nog niet zo veel. Je kan dan wel alle activiteiten opsommen,

maar daar kan je ook niet aan beginnen. Wij hebben dat op studentenmarkten ook weleens gedaan. We zetten dan een bouwhelm op en staan er als een bouwvakker. Iedereen onthoudt ons dan.'

Of je nu foto's, tekeningen, filmmateriaal of verhalen gebruikt, of de betrokkenen meeneemt naar de plek waar het om gaat en ze in gesprek laat gaan met de mensen die het betreft, alles is beter dan het presenteren van saaie cijfers en grafieken.

Wat ga jij inzetten in je project om je plan te laten leven bij de mensen die erbij betrokken zijn en erover beslissen? Foto's, film, verhalen, metaforen, of nog iets anders?

19. Leer verkopen

Je voorbereidingen zijn goed, je hebt gedegen onderzoek gedaan en de juiste mensen betrokken. Je ziet het voor je, zo wil je het project aanpakken. Geen discussie over mogelijk. Je ziet in gedachten jezelf aan tafel zitten bij je opdrachtgever. Je weet hoe die gesprekken meestal gaan. Zijn mening is al gevormd voor jij je verhaal kan doen. Je hoort zijn botte en stellige stem. Je bent niet de eerste van wie een plan afgeschoten is. Ineens voel je je onzeker en klein worden.

Ben jij gezegend met een moeilijke opdrachtgever? Een opdrachtgever die zich slecht laat sturen? Iemand die direct zijn mening klaar heeft en die de details overslaat? Een opdrachtgever die geen blad voor de mond neemt? Die luid verkondigt hoe hij de wereld ziet, waarbij de nodige nuancering in het verhaal ontbreekt? Of een opdrachtgever die stukken maar voor de helft leest (in het beste geval dan)? Of de eeuwige twijfelaar, die nooit een beslissing neemt en je altijd met extra onderzoekwerk naar huis stuurt, voordat hij een beslissing neemt? Irritant. Onprofessioneel. Vervelend. Zeker weten.

Is deze situatie herkenbaar voor je, beantwoord dan de volgende twee vragen voor jezelf:

- Hoeveel van je aandacht is gericht op de inhoud van je plan?
- Hoeveel tijd ben je bezig geweest met zorgen dat die ander met je meegaat, het idee omarmt en enthousiast wordt?

Wees eens echt eerlijk naar jezelf?

Ben jij degene die de aandacht voornamelijk richt op de inhoud van het plan, weet dan dat verkopen van je plan net zo'n belangrijk

onderdeel van je project is, als je plan zelf. Jij als projectmanager kan er zelf voor zorgen, dat je ideeën omarmd worden. Als je je plan verkoopt, help je je opdrachtgever om je plan te doorgronden en de juiste beslissing te nemen. Laat je dit achterwege, dan is de kans groter dat je plan afgeserveerd wordt, of dat je in het beste geval weer teruggestuurd wordt naar de tekentafel.

Verkopen... We hebben allemaal beelden van verkopers. Van die snelle jongens met een rubberen kunstgebit die proberen je iets aan te smeren. Of Jehova's getuigen die een voet tussen de deur proberen te krijgen. Vind je verkopen een vies woord? Noem het dan enthousiasmeren, warm maken of draagvlak creëren. Of een ander woord dat min of meer hetzelfde betekent en waarbij jij wel een goed gevoel hebt.

Verkopen kan je ook anders zien. Het is namelijk een manier om een probleem van iemand op te lossen. Je opdrachtgever wil namelijk van jou een plan horen, waar je achter staat en waarvan je enthousiast wordt.

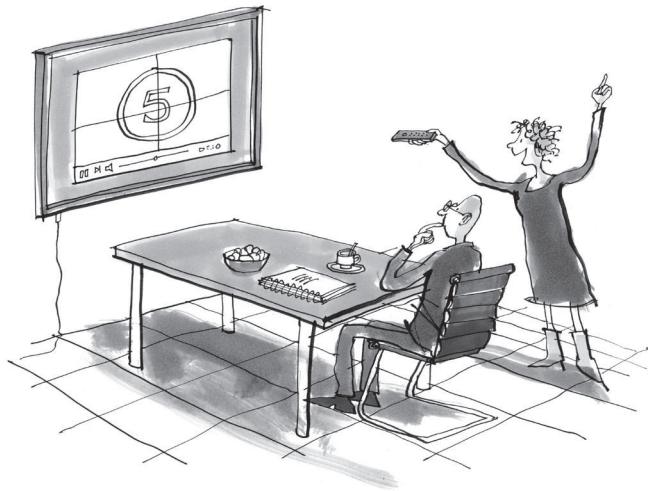
Pas je communicatiestijl aan

Daarbij heeft iedereen een eigen stijl van communiceren (die komt nog vaker terug in dit boek). Wil iemand het voor zich zien, moet het plan goed voelen, of wil hij toch liever een heldere analyse? Praat en denkt iemand snel of juist langzaam? Praat je opdrachtgever in hoofdlijnen, of focust hij op de details? Heeft iemand een luide stem, of is de toon zachter? Is je opdrachtgever kort van stof, of worden er meer woorden gebruikt? Ken je je eigen stijl van communiceren? En komt die overeen met die van je opdrachtgever? Als stijlen flink van elkaar verschillen, is de kans groter dat je plan strandt. Door meer aandacht te besteden aan de manier waarop je je plan presenteert, kan je de kloof tussen jullie beiden overbruggen en vergroot je de kans dat je project goedgekeurd wordt.

Heidi van Otten (projectmanager bij een grote gemeente) vertelt over een energietransitie waarbij het plan was doorgerkend en alles klaar lag. De wethouder wilde weten hoe het plan zou landen bij stakeholders en bewoners. Door een aantal sessies had ze een gevoel opgebouwd over hoe de stakeholders en bewoners erin stonden. Ze legt uit hoe ze haar bevindingen heeft gecommuniceerd aan een wethouder die visueel was ingesteld.

‘Ik had een uur gepland om dat gevoel over te brengen aan de wethouder. Dat is mijn manco, ik red het gewoon niet om in 10 minuten mijn verhaal te houden. Dus ik heb mijn manager ingeschakeld en zo dat uur geclaimd. We hebben ons verhaal verteld. Het feit dat dat in een tekenverslag was vastgelegd, heeft de doorslag gegeven. Achteraf snapte ik het ook: hij is iemand die bijvoorbeeld van strips houdt. Ik heb hem ook nog het filmpje van de bewoners laten zien. Mede door mijn manier van communiceren, werd hij gerustgesteld en kreeg hij er vertrouwen in dat we het zorgvuldig hadden gedaan. Het laatste wat hij zei, was: ‘Mag ik die tekening hebben?’

Verdiep je daarom in de communicatiestijl van je opdrachtgever. Bedenk een manier om je plan te presenteren op een manier die daarbij past. Is iemand visueel ingesteld, gebruik dan beelden. Bij een gevoelsmens kan je bewoners iets laten vertellen via een filmpje, of nodig degene waarover het gaat uit op de locatie. Communiceert je opdrachtgever kort en bondig: laat die ellenlange notitie dan achterwege. Bedenk ook of die saai vergaderzaal de setting is waarin je plan kans maakt om goedgekeurd te worden. De mogelijkheden zijn eindeloos om te zorgen dat je plan erdoor komt.



Welke associaties heb jij bij het woord 'verkopen'? Als het negatieve associaties zijn, zet die dan om naar positieve denkbeelden. Een voorbeeld: 'Verkopen is plat,' wordt: 'Verkopen is nodig.'

20. Zorg ervoor dat ze ja zeggen

‘Tien jaar geleden kwam er een man bij mij langs, die zei: ‘Ik heb een geniaal idee. Ik wil een pilotproject starten.’ Ik heb hem uitgenodigd en verteld dat hij 20 minuten had. De man had al 10 minuten nodig om zichzelf te introduceren. Wat gebeurde, is dat ik in dat gesprek de lijnen moest uitzetten om tot een punt te komen. Zijn idee was om aan huis zonnepanelen te plaatsen, gebruikte auto-accu's te gebruiken voor lokale opslag en dan op een ander moment de energie te leveren. Het idee was goed en later ook grootschalig in de Amsterdam Arena gerealiseerd. Maar hij kon het idee niet pitchen en overbrengen. Uiteindelijk kwam het er in dat gesprek op neer, dat wij een pand moesten regelen, de vergunning moesten verzorgen en ook nog de financiering moesten regelen. Dan overvraag je. Als hij had gezegd: ‘Dit is wat we nodig hebben, dit is wat wij zelf gaan investeren en dat vraag ik aan jou’, dan denk ik dat hij best een kans en draagvlak had gehad. Als je niet snapt wat een gemeente nodig heeft om in te stappen, zorg er dan voor dat je vooraf praat met mensen die die wereld wel kennen. Toets bij hen je verhaal, voordat je langsgaat.’

Dit verhaal vertelde Leendert Odijk (Advies in Vastgoed BV) me. Pitchen is een onmisbare vaardigheid. Door het maken van een pitch, word je gedwongen het verhaal scherp neer te zetten en duidelijke keuzes te maken. Vaak hebben mensen heel veel woorden nodig om hun verhaal te vertellen. Onderweg raken ze dan hun publiek kwijt. Dat is een gemiste kans, zeker omdat je vaak maar één kans hebt om een goede indruk te maken. Voor een goede pitch zijn drie zaken nodig: de leefwereld kennen van degene die tegenover je zit (zie hoofdstuk 9), je verhaal in de

juiste volgorde vertellen en je enthousiasme inzetten om het te laten landen.

Draai de volgorde van je verhaal eens om

Vroeger begon ik mijn toelichtingen op het plan met uitgebreide beschrijvingen van het gebied waarin ik werkte en de problemen die er speelden. Op basis van deze analyse kwam ik dan tot een oplossing. Dat betekende dat de lezer soms wel tien pagina's moest doorlezen, voordat de oplossing gepresenteerd werd. Oersaai. Yolanda Bakker van de Monchy en Bakker leerde me om mijn verhaal om te draaien en mijn boodschap naar voren te halen.

Zij hanteert daarbij de volgende stappen:

1. Schets een invoelbaar probleem.
2. Bied een lonkend perspectief.
3. Communiceer jouw boodschap.
4. Onderbouw je boodschap met een aantal punten.

Laat ik een voorbeeld geven aan de hand van wijkrestaurant Turquoise in Haarlem, zodat je snapt hoe het werkt.

1. Het invoelbare probleem

Parkwijk is een wijk met vele gezinnen met multiproblematiek en weinig perspectief voor de burgers. Omdat de toehoorder dat te laten inzien, laat ik een aantal cijfers en zinnen zien die hierover gaan. Bijvoorbeeld: '55% van de inwoners heeft een laag inkomen' en 'armoede van generatie op generatie'. Door deze feitelijke informatie en een aantal beelden van de wijk en haar bewoners bij te voegen, krijgen toehoorders direct een beeld van waar het om gaat. Wat altijd werkt, is om hier iets te vertellen vanuit een bewoner in de wijk: een persoonlijk verhaal dat het probleem direct verduidelijkt.

2. Het lonkend perspectief

Vervolgens stap ik over naar het perspectief. Er is een groep vrijwilligers die al langere tijd samen kookt, in het lokale buurthuis. Zij willen meer maken van hun leven en ik laat een beeld zien van de betrokkenen, die vol trots laten zien wat ze al koken. Ik zorg ervoor dat je trek krijgt en dat je de kracht ziet van de mensen die daarmee bezig zijn.

3. Je boodschap

Dan is het tijd voor je boodschap: een wijkrestaurant biedt nieuwe kansen voor de bewoners in de wijk Parkwijk.

4. De onderbouwing van je boodschap

Na die boodschap stel je jezelf de vraag: 'Hoe dan?', of: 'Waarom dan?' en dan som je vervolgens de punten op waarmee je antwoord geeft op die vraag en je je boodschap onderbouwt. De onderbouwing van bovenstaande boodschap heb ik gedaan met: 'Hoe dan?' en klinkt als volgt:

- De bewoners denken en bouwen zelf mee aan hun restaurant.
- Deelnemers leren nieuwe mensen kennen en hun sociale omgeving verandert.
- Er is een trainings- en opleidingsprogramma.
- We maken afspraken met de gemeente over deelname van mensen met een uitkering in de vorm van een pilot.
- Door de inbreng van sociaal ondernemerschap is het een duurzame oplossing.

Krachtig toch? Als je hiermee aan de slag wilt, is de volgorde waarin je dit voor jezelf kan doen net iets anders. Je begint met je een beeld te vormen van de toehoorders. Een verhaal brengen aan een groep bewoners is een ander verhaal dan een verhaal brengen aan een groep bestuurders. Wat vinden zij belangrijk? Hoe praten zij en welke woorden gebruiken ze?

Zoals je ziet in bovenstaande, was de onderbouwing van de boodschap gericht op partijen die vooraf moesten investeren. Bedenk welke boodschap je wilt brengen en zet die zin op papier. Vervolgens werk je aan stap 1 (probleem) en 2 (perspectief) en werk je stap 4 uit.

Met deze structuur wordt het eenvoudiger om je boodschap vervolgens te ondersteunen met beelden. Trude de Vroomen van Inbo zegt hierover:

‘Bij presentaties bedenk ik altijd eerst wat ik wil overbrengen en daarna hoe ik dat wil vertellen. Daaruit volgt welke tekeningen en beelden nodig zijn om het verhaal te vertellen. Dan blijkt vaak dat we veel minder beelden nodig hebben om het verhaal goed over te brengen, en dat scheelt weer veel tijd. Liever één hele pakkende tekening dan tien matige tekeningen.’

Jouw enthousiasme

Wil je dat mensen met je meedoen, dan is naast het omdraaien van je verhaal jouw enthousiasme van belang. Ik laat je zien hoe dat werkt aan de hand van een persoonlijk verhaal.

‘Mijn zoon van 11 staat de hele dag op zijn kop. Op zijn bed. Op ons bed. Op de stoel in de woonkamer. Tegen de deur en ook met zijn schoenen aan tegen de witte muur in de keuken. Hoe vaak wij ook vertellen dat het niet mag, elke keer als hij weer op zijn kop gaat staan of een handstand doet, voel je die vrolijke energie van hem. Kinderlijk enthousiasme komt boven. Ik heb dan de neiging om mee te doen. En ik niet alleen, de rest van de familie ook. Dus af en toe zie je bij ons thuis een rijtje met op-zijn-koppers. Overigens is de beste manier om met mijn zoon een gesprek aan te gaan, om ook op mijn kop te gaan staan. Dan ziet de wereld er echt anders

uit en kom je tot een volledig ander gesprek. Dat op zijn kop staan, werkt dus erg aanstekelijk.’

De moraal van dit verhaal is, dat als jij vol enthousiasme en energie je verhaal vertelt, dat aanstekelijk werkt voor de toehoorders. De mensen voelen je energie en enthousiasme en dat helpt in de besluitvorming. Het tegenovergestelde is ook waar: als jij langzaam, aarzelend en voorzichtig voor de zaal verschijnt, werkt dat ook aanstekelijk. De mensen aan wie jij jouw verhaal houdt, gaan dat namelijk ook nadoen. Dus wil jij dat jouw toehoorders enthousiast worden van je verhaal, zorg er dan voor dat je enthousiasme en energie uitstraalt. Geloof in je boodschap. Trek de kleding aan waarin jij je lekker voelt. Voeg in je verhaal iets persoonlijks toe wat jou raakt. Overdrijf maar lekker en dik je enthousiasme nog maar flink aan, want aan de buitenkant zie je maar een schijntje van wat jij vanbinnen ervaart.

Als jouw project binnenkort door de besluitvorming heen gaat, wat wordt dan in één zin de boodschap die je gaat brengen?

PECUNIA

Een plan blijft een droom als er geen geld is. De taal van het geld wil je daarom leren spreken. Pecunia gaat ook over het vraagstuk of je initiatief of project op te schalen is en duurzaam van aard is. Soms is er subsidie nodig om te beginnen. Ik onthul daarom ook wat de geheimen zijn van het schrijven van een dijk van een subsidieaanvraag.



21. Ga voor het geld in plaats van voor de mensen

Denkbeelden over financiën

Stel je voor: je stapt 's ochtends de deur uit en loopt richting je auto. De sleutel heb je in je hand. Je stapt in je auto en gaat zitten. Vervolgens draai je het contact om en tik je je bestemming in op je navigatiesysteem, zodat je weet waar je naartoe moet en je niet hoeft te zoeken. Je kijkt in je binnenspiegels om te checken of er niks aankomt en kijkt vervolgens over je schouder. Op dat moment pak je een blauwe theedoek en die knoop je als een blinddoek om je hoofd, zodat je helemaal niks ziet. Vervolgens geef je een flinke dot gas... Een akelig gevoel is dat!

Toch is dat wat projectmanagers doen met de financiën van hun project. Als ik vraag naar de financiële kant van het project, krijg ik de volgende redenen, waarom ze daar geen grip op hebben:

- Ik vind de maatschappelijke kant van mijn project veel leuker.
- Ik praat liever met mensen, dan dat ik met geld bezig ben.
- Onze planeconoom rekent, dus ik hoef niet te rekenen.
- Ik heb er geen verstand van.
- Ik ben niet goed met geld.
- Ik kan helemaal niet rekenen.
- Ik kan niet met Excel omgaan.
- Ik krijg altijd de zenuwen van geld.
- Geld is saai.

Bij dat soort antwoorden krijg ik een akelig gevoel. Als je een project wilt laten slagen, moet je alle onderdelen beheersen. Geld is er daar een van. Zonder geld slaagt je project niet.

Financieel inzicht is nodig om je project te realiseren

Geld is een noodzakelijk onderdeel van je project. Projecten veranderen continu en financieel inzicht is belangrijk om niet afhankelijk te zijn van een 'fineut', zodat je zelf beslissingen kan nemen of kan sturen op de juiste beslissing. Zonder grip op je geld en inzicht in hoe je project financieel in elkaar zit, beslist een ander voor je. Als je niet weet hoe bestuurders of fondsen je project financieel beoordelen, weet je niet waar je naartoe moet sturen om de middelen vrij te krijgen voor de volgende fase, of een toekenning van een donatie te krijgen. Die gesprekken met de controller, planeconoom of penningmeester worden dan bijzonder vervelend. Als je je niet verdiept in de wereld en taal van het geld, heb je altijd het gevoel dat ze je plannen willen dwarsbomen. Het tegendeel is waar: waarschijnlijk willen ze je behoeden voor grote blunders. Jij ziet dat niet, omdat je deze taal niet spreekt.

Ook als je zoekt naar een duurzaam verdienmodel voor je project, zodat je initiatief ook op langere tijd blijft bestaan, is financieel inzicht nodig om te weten aan welke knoppen je moet draaien. Pas had ik een pracht van een ontmoeting met een wijkinitiatief. Zij vertelden dat zij niets hadden met geld. Ze gingen voor de mensen. Ze wilden de bewoners in de wijk ondersteunen en hen kansen bieden. Hun realiteit was alleen een compleet andere. Ze waren grotendeels afhankelijk van fondsen en giften. Elk jaar wachtten ze in december vol spanning af, of ze het jaar daarna weer door konden gaan met hun goede werk. Ze konden geen investeringen doen, om mensen echt verder te helpen. Dat geld was er simpelweg niet. Hoe dat voor hen voelde? Om helemaal gek van te worden en erg ongezond voor de trekkers van dit initiatief.

Ook Koen Vrielink (Lentekracht) ervaart bij zijn projecten hoe belangrijk die financiën zijn. Zo ook in het project van de

schillenboer in het appartementencomplex, waarover we het eerder in dit boek hebben gehad. De pilotfase van het project verliep goed en de pilot werd verlengd. Dat was het moment waarop er opnieuw naar de financiële kant gekeken werd.

‘Halverwege hebben wij aangekaart dat ondanks het feit dat het nog steeds goedging, het wel een project bleef en dat het geen project kan blijven. Dan komt er namelijk een moment dat iemand zegt: ‘Stop, de geldkraan gaat dicht’ en dan houdt het op. Toen kwamen we op het niveau van de businesscase. Op het gebied van milieu en sociale aspecten ging het goed, maar financieel, voor de continuïteit en borging, moesten we een volgende stap maken. Toen zijn we dat gaan uitrekenen en kwam eruit, dat de meeste kosten in de arbeid zaten en dat je met het gft dat je ophaalt, maximaal 25% van de kosten kon dekken. Dus hoe ga je daar dan mee om? Nu zijn we in gesprek met de verschillende woningbouwcorporaties, om te kijken wat zij hier eventueel in kunnen betekenen. Bijvoorbeeld door te kijken of er valt te schuiven in het serviceniveau dat ze aanbieden. We hebben ook de vraag gesteld aan bewoners, of zij een stukje willen betalen. Dat hebben we nu allemaal bij elkaar gezet en we kijken of we daar een twist aan kunnen geven.’

Pas als jij in staat bent om de financiën van je project te begrijpen, kan je een plan bedenken, zodat je uiteindelijk je eigen broek kan ophouden en ervoor kan zorgen dat je initiatief volgend jaar nog bestaat. Daarvoor is eenvoudigweg financieel inzicht nodig.

Ga jij voor het geld of voor de mensen?

22. Leer zelf de taal van het geld spreken

Veel projectleiders vinden de financiën lastig. Dat is wat mij betreft flauwekul. Je hoeft geen vlekken in je nek te krijgen van geld, omdat je niet geschoold bent in dit onderwerp. Het is doodnormaal dat je je dan onzeker voelt. Zoals zo veel vaardigheden, kan je ook de financiële kant van je initiatief gewoon leren. Dat kost uiteraard moeite, zoals bij alles wat nieuw voor je is. Je hebt ook niet leren lopen zonder enige moeite. Als je er nooit aan begint, word je er ook nooit beter in. Ook uitstellen helpt je niet om jezelf te verbeteren. Begin er daarom vandaag nog aan.

Laat je ook niet afschrikken door moeilijke termen. Elke wereld heeft een eigen taal. De financiële wereld spreekt een taal, die vaak verder van ons afstaat: cashflow, return on investment of netto contante waarde. Het zegt de meesten niets. Bedenk dan dat elke wereld een eigen taal heeft. Voor mij als techneut waren woorden als ‘z-score van een wijk’ of ‘participatieladder’ minstens zo lastig te begrijpen, als al die financiële termen. De wil om ze jezelf eigen te maken, doet wonderen.

Dennis van Berkel, planeconoom bij de gemeente Breda, vertelt hoe je leert om de taal van het geld te spreken.

‘Het begint met interesse. Financiële kennis opbouwen, kost tijd en je moet er zelf actief mee bezig zijn om er gevoel bij te krijgen. Reken je project daarom zelf eens op een bierviltje uit en gebruik daarbij je boerenverstand. Dit gaat het ongeveer kosten en dit gaat het ongeveer opbrengen. Vervolgens kijk je wat er allemaal wel en niet inzit. Eigenlijk

is het niet moeilijker dan je eigen huishoudboekje. Als je dat op een A4'tje voor jezelf doet, dan heb je een mooi begin.'

Heidi van Otten (projectmanager bij een grote gemeente) had toen zij haar carrière begon geen financiële achtergrond en zij legt uit hoe ze dit onderdeel in de vingers heeft gekregen.

‘Ik werkte aan een project over verkeersveiligheid en gedragsbeïnvloeding in de wijk. Op diezelfde plek moest een riolering vervangen worden. Ik dacht, wat is er nou mooier dan als we toch de riolering vervangen en alles open ligt, we ook direct aan de slag gaan met het openbaar groen en de openbare verlichting. Alles raakt alles, dus het zou toch gek zijn als we niet in één keer alles meenemen. Dat vond ik een hele logische redenering. Alleen niet vanuit de gemeentebegroting, want die budgetten waren in verschillende jaren begroot. De openbare verlichting stond vier jaar later op de begroting dan de riolering. De afschrijvingstermijnen verschillen: riolering 60 jaar, verkeersmaatregelen 40 jaar en de openbare verlichting heeft een afschrijvingstermijn van 15 jaar. Het was een hele klus om die financiën uit te lijnen.

Ik had al voordat ik met dit project startte duidelijk dat de financiën cruciaal waren. Ik was al eerder begonnen met me te verdiepen in de projectbegroting en de gemeentebegroting. Kostenplaatsen en afschrijvingstermijnen, dat soort dingen. Ik ben net zo lang doorgegaan, tot ik het snapte en heb daar echt veel tijd aan besteed. Mijn collega-beleidsadviseurs hielpen me daarbij. Als zij het me niet konden uitleggen, ging ik naar de mensen van de afdeling financiën en vroeg daar hoe het zat. Dat deed ik ook voor dit project. Financieel adviseurs zijn over het algemeen helpers en willen je graag uitleggen hoe het zit. Alleen als

je die afdeling binnenkomt, dan is het daar meestal erg stil. Door geïnteresseerd te zijn in hoe de financiën in elkaar zitten, niet te denken dat je het beter weet en door oprechte interesse te hebben in hun vak, willen ze me altijd helpen.'

Projectmanagers ervaren de controller of planeconoom soms als een kritisch en moeilijk persoon en hebben de neiging om de financiën van hun project naar achteren te schuiven. Vervolgens wordt er een plan uitgewerkt en dan wordt er een streep gehaald door het plan, omdat de financiële man of vrouw er geen vertrouwen in heeft. Een financieel adviseur is een tegenspeler die je in je team wilt hebben en die je er het beste zo vroeg mogelijk bij kan betrekken. Dennis legt uit hoe dit werkt.

‘Als projectmanager ben je er om dingen snel en zo efficiënt mogelijk te regelen. Wat daarin ontbreekt, zijn de interne checks and balances. Stap er eens even uit. Wat ben je nu nog aan het doen? Dat gebeurt niet omdat je in die flow zit van dat project realiseren. Zolang je in een stabiele markt zit, in een voorspelbare omgeving, kan je alles goed inschatten. Maar in een markt die fluctueert en in binnenstedelijke omgevingen, waarbij je de omgeving moet meenemen, is dat veel lastiger in te schatten. Dan heb je iemand in je team nodig die hier scherp op is en die jouw tegenspeler kan zijn.’

Kortom: duik in die financiën, klop vroegtijdig aan bij de fineut die bij je project is betrokken en stel net zo lang vragen, tot je op het gebied van financiën van de hoed en de rand weet.

Wat is jouw huidige taalvaardigheid op het gebied van financiën? Wil je die taalvaardigheid verbeteren? En hoe ga je dat aanpakken?

23. Maak in 7 stappen een begroting

Bij complexere ruimtelijke projecten, of bij plannen waarbij meerdere afdelingen van de gemeente betrokken zijn, heb je vaak een financieel adviseur die helpt om je begroting te maken. Als je op die expertise kan leunen, ben je een geluksvogel. Werk je aan een sociale onderneming of met een maatschappelijk project, dan moet je zelf aan de slag om de begroting op te stellen. Leuker kunnen we het niet maken. Maar wel makkelijker. Daarom heb ik een stappenplan voor je gemaakt, waarmee je je eigen DIY-begroting (Do-It-Yourself-begroting) kan opstellen.

Stap 1. Vertel jezelf dat je het kan

Een begroting maken, is vergelijkbaar met een huishoudboekje. Als jij je huishoudboekje snapt en kan optellen en aftrekken, dan ben je in staat om zelf een begroting te maken. Vertel jezelf daarom dat ieder weldenkend mens in staat is om een huishoudboekje te begrijpen en een begroting te maken. Jij dus ook. Heb je ervaring met Excel? Vooruit: dat is handig, maar met de juiste mindset, een gewoon A4'tje en een pen kan het ook.

Stap 2. Voor wie maak je de begroting?

Wie leest jouw begroting straks? Een fonds, een bestuurder of is het voor jezelf? Wat wil diegene weten, wat is belangrijk en welke informatie is daarvoor nodig. Dat is elke keer anders. Een verhaal uit mijn eigen praktijk:



'In mijn werk voor sociale ondernemingen was ik verantwoordelijk voor de financiën. Het overkwam mij nogal eens dat mensen mijn financiële overzicht niet snapten. Voor mij waren ze echt heel logisch. Anderen begrepen er helemaal niets van. Ze werden gek van al die getallen. Ik maakte het dan veel te ingewikkeld. Ik gaf vaak te veel informatie die niet relevant was, waardoor het niet aansloot bij de informatie die iemand nodig had. Meestal was een samenvatting op hoofdlijnen meer dan voldoende.'

De regel die je hierbij kan hanteren, is dat hoe meer afstand iemand heeft tot een project, hoe minder informatie iemand nodig heeft. Dus een projectmanager wil alle details weten, iemand die beslist over je project wil alleen informatie op hoofdlijnen en iemand die zich bezighoudt met een stukje van het project wil alleen informatie over de onderdelen die voor hem relevant zijn.

Stap 3. Maak een inhoudsopgave

Als je teksten schrijft, begin je met een inhoudsopgave die structuur aanbrengt in je verhaal. Voor je begroting is dat hetzelfde en die inhoudsopgave bestaat meestal uit drie onderdelen:

1. Wat komt erin?
2. Wat gaat eruit?
3. Wat blijft er over?

Geen rocket science, toch?

Vervolgens maak je de titels voor de alinea's. Voor 'Wat komt erin?' maak je een lijstje van alle opbrengsten, zoals verkoop van je producten en subsidies.

Onder 'Wat gaat eruit?' noteer je de volgende posten:

- Huisvesting: huur, energie en water, belastingen, onderhoud van je pand

- Medewerkers en vrijwilligers: begeleiding, vrijwilligersvergoedingen, opleidingen en trainingen
- Activiteiten: materialen, inkoop
- ICT: computer, e-mailadres, dataopslag, website
- Financiën: bank, betalingen
- Communicatie: website, visitekaartjes, folders, event
- Overige kosten: verzekeringen, kantoorartikelen
- Onvoorziene kosten

‘Wat blijft er over?’ is natuurlijk alles wat er onder de streep overblijft als je de kosten er vanaf getrokken hebt.

Stap. Zorg voor een goede lay-out

In een stuk tekst werk je met titels en paragrafen. Doe dat ook in je begroting en werk met kleuren en lijnen, zodat je de lezer helpt om je begroting te begrijpen. Veel mensen vinden het lastig om begrotingen te lezen. Een goede lay-out zorgt ervoor dat mensen je kunnen volgen. Print je opzet ook even uit. Iets wat op het scherm goed leesbaar lijkt, blijkt op papier vaak veel minder duidelijk. Voordat je dus maar een getal hebt ingevuld, is je structuur en layout gereed.

Een plaatje zegt meer dan duizend woorden. Met getallen is het niet anders. Mensen kunnen getallen slecht lezen. Ze zien geen verbanden tussen cijfers. Een grafiek of een diagram werkt daarom beter.

Stap 5. In- of exclusief btw?

Zijn de bedragen in- of exclusief btw? Dat gaat ook nog weleens mis. Check daarom of je bedragen in- of exclusief btw moeten zijn. Zet dat er dan ook onder. Dan kan daarover nooit een misverstand bestaan en houd je het voor jezelf bij het invullen van de begroting scherp in de gaten.

Stap 6. Onderbouw elke post in de begroting

Vul de begroting vervolgens aan door elk getal dat je invult in je begroting te onderbouwen. Noteer die onderbouwing. Dat scheelt je veel zoekwerk in een later stadium. Veel informatie kan je opzoeken op internet. Doe dat dan ook. Heb je te maken met legeskosten in je plan, dan kan je die informatie op de website van de gemeente opzoeken. Daarin hoeft je geen fouten te maken.

Stap 7. Controleer je begroting

Op een scherm zie je niet welke fouten er in een begroting staan. Je kan op een scherm slecht de verbanden zien. Print je berekeningen daarom altijd uit, zodat je er dan boven kan gaan hangen. Controleer eerst op hoofdlijnen of je optellingen kloppen. Kijk vervolgens of zaken logisch in elkaar zitten en zoek verbanden. Dit is de manier om fouten op te sporen. Laat je begroting altijd een nacht liggen: als je ergens een nachtje over kan slapen, is de kans groot dat je nog zaken ontdekt die missen of niet kloppen. Wat denk je dat er gebeurt als jij de hele dag met je hoofd aan een rekensheet hebt gewerkt? Je wordt cijferblind en ziet je fouten niet meer. Laat daarom altijd iemand met je meekijken en werk met het twee-paar-ogenprincipe. Dat is dé manier om ervoor te zorgen dat fouten uit je begroting gehaald worden.

Op mijn website kan je een DIY-begroting downloaden die je alleen nog maar hoeft in te vullen.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
 om de DIY-begroting te downloaden.

24. Maak een dijk van een subsidieaanvraag



Een kijkje in de keuken van de fondsen

Het werven van financiering* voor je project? Ingewikkeld en lastig? Niet als je weet waarop je moet letten. Senna Bouteba (eigenaar Blooming Projects) heeft als projectadviseur voor verschillende fondsen gewerkt en helpt initiatiefnemers nu bij het schrijven van hun projectplan en het verkrijgen van financiering. Zij geeft een kijkje in de keuken van de fondsen en legt uit welke zeven factoren bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen in je project.

1. Samenwerkingspartners

Is er een netwerk van samenwerkingspartners en staan er in het plan al concrete namen genoemd? Is het doel van de desbetreffende samenwerking duidelijk?

2. De dekking van je plan door andere financiers

Een fonds beoordeelt plannen op afstand en gebruikt het oordeel van anderen om een eigen oordeel op te maken.

Fondsen kijken daarom in hoeverre de begroting al is gedekt door andere financiers die het plan steunen. Bij voorkeur gaat het dan om een gemeente of om lokale investeerders die dichterbij zitten en hierdoor beter in staat zijn om een project te beoordelen.

3. Probleemanalyse

Hoe goed ken je het vraagstuk waaraan je werkt? Is er sprake van urgentie? Kan je dat ook onderbouwen met onderzoek, cijfers of verhalen?

4. Consistentie

Staat de maatschappelijke impact centraal, of ben je een activiteit aan het uitvoeren waarvoor je financiering zoekt? Is er een logische lijn tussen de aanleiding, het vraagstuk, de gekozen oplossing en de beoogde resultaten? Heb je er goed over nagedacht en kan je het onderbouwen?

5. De initiatiefnemer

Heb je al eerder projecten met een goed resultaat gerealiseerd? Doe je dit erbij, of is het de hoofdmoot van je werkzaamheden? Als je sociaal ondernemer bent, waaruit blijkt je ondernemerschap dan, of ben je een hobbyist? Ken je je valkuilen en hoe vang je die op? Ben je werkzaam in een wijk, dan is het belangrijk dat je kan aantonen dat je al een netwerk in het gebied hebt opgebouwd en dat je laat zien dat je aansluit bij de bewoners.

6. De organisatie waarvoor je werkt

Is jouw organisatie in staat om een project op te zetten en impact te maken? Heeft deze een track record? Wat is de achtergrond van de bestuurders?

7. Voorbereiding en verdieping

Heb je je verdiept in fondsenwerving en het fonds waar je een aanvraag doet? Heb je je voorbereid? Sluit dat wat je voorstelt aan bij de doelen van een fonds? En financiert het fonds normaal gesproken de bedragen die je vraagt? Is je aanvraag compleet en zijn alle vragen die voor een fonds belangrijk zijn, beantwoord?

Zo, nu jij weet waarop je moet letten, kan je aan de slag.

Stap 1. Zoek een fonds dat bij je past

Fondsen hebben hun eigen doelstellingen. De stichting Doen staat bekend als het innovatiefonds en ondersteunt vernieuwende projecten. Het Anton Jurgensfonds investeert bij voorkeur in de sociale ondernemingen die de startfase gepasseerd zijn en willen groeien. Het Kansfonds richt zich bijvoorbeeld op kwetsbare mensen en definieert daarbij hele specifieke doelgroepen. Start Foundation richt zich onder meer op ex-gedetineerden. Op hun website staat nauwkeurig omschreven waar ze zich oprichten. Gaat het in jouw project om een ontmoetingsplek, arbeidsparticipatie of juist om een duurzame samenleving? Kijk welke fondsen zich richten op de thema's die in jouw project aanwezig zijn.

Kijk ook of de partij die je gaat financieren past bij je initiatief. Cor Hubach van House of Hope zegt hierover:



‘De gemeente draagt voor 15% bij aan onze begroting. Vanuit fondsen kregen we de opmerking dat de gemeente meer moest gaan doen. Maar als je kijkt welke mogelijkheden er dan zijn, dan moet je in opdracht gaan werken. Dan stappen we in het gemeentelijke systeem. Dat is wat we niet willen, want onze kracht ligt juist buiten het systeem. Wij pakken juist alles op wat in het systeem niet geholpen wordt. Het feit dat wij buiten het systeem werken, is een reden waarom

mensen bij ons komen. Die geven ons het vertrouwen vanwege onze onafhankelijkheid. Daarom hebben we de keuze gemaakt om onze financiering grotendeels via andere partijen te regelen.’

House of Hope wil maar voor een beperkt deel financiering via de gemeente betrekken en heeft daarom een groot deel van haar financiering georganiseerd via private investeerders.

Stap 2. Inventariseer welke eisen het fonds stelt aan je initiatief

Naast de globale doelstellingen, zijn er ook altijd aanvullende eisen die een fonds stelt aan een project of initiatief. Zo stelt stichting Doen dat er een aantoonbare behoefte is en je aanpak goed is ingebed. Dat betekent dat je in elk geval onderzocht moet hebben of er een probleem is en of de oplossing die je bedacht hebt, aansluit bij wat volgens de betrokkenen de beste oplossing is. Je moet dus mensen achter je hebben staan, die jouw idee steunen. Zij vinden het ook belangrijk dat je ondernemend bent en gericht bent op continuïteit. In je plan kan je dit laten zien door een meerjarenbegroting op te nemen, waaruit naar voren komt dat je steeds minder subsidies nodig hebt en uiteindelijk op eigen benen staat. Ondernemerschap kan ook door inbrengen van je eigen uren, zoals cofinanciering. Noteer alle eisen, want dit zijn onderdelen die dus in je plan beantwoord moeten worden.

Stap 3. Kijk naar de harde randvoorwaarden

De meest voorkomende harde randvoorwaarden zijn:

- Meestal mag je nog niet van start gaan, voordat het geld toegezegd is. Ga je namelijk wel van start zonder het geld, dan heb je het niet echt nodig om je project te realiseren. Tegelijkertijd is een kleinschalige test natuurlijk wel nodig om aan te tonen dat mensen achter je staan en om gevoel

te krijgen bij de haalbaarheid van je plan. Leg dat dan ook duidelijk uit in je plan.

- De partij die aanvraagt moet een rechtspersoon zijn, dus een vereniging, stichting of coöperatie. Soms worden er eisen gesteld aan het soort rechtspersoon. Mocht je een bewonersgroep zijn zonder rechtsvorm, kijk dan of het mogelijk is om een aanvraag te doen als entiteit in oprichting, of via een andere partij, zoals de welzijnsorganisatie.
- De derde eis is een transparante governancestructuur. Je moet uitleggen wie er mag beslissen over het project en wie de mensen die mogen beslissen controleert.

Soms voldoe je nog niet aan deze eisen en krijg je de middelen toegekend met een voorbehoud. Zodra je voldaan hebt aan de randvoorwaarden, wordt er uitbetaald.

Stap 4. Toets bij het fonds of het passend is

Maak een A4'tje met de samenvatting van je initiatief. Pak vervolgens je telefoon, om te kijken of het fonds enthousiast is over je initiatief. Vaak vindt er dan al een eerste toetsing plaats en weet je of je plan kansrijk is, voordat je heel veel energie gaat steken in het schrijven van een plan. Informeer in dat gesprek ook naar de uiterlijke indieningstermijn, zodat je voorkomt dat je net een deadline mist en weer drie maanden moet wachten tot de volgende ronde.

Stap 5. Schrijf je eigen plan

Zet vervolgens je verhaal op papier. Dit is het lastigste deel. Als je hier niet goed in bent, kan je je eventueel laten ondersteunen door iemand die hierin meer ervaring heeft. Op mijn website vind je een complete inhoudsopgave met vragen die je jezelf kan stellen bij het schrijven van het plan. Zorg ervoor dat je werkt met alle informatie die je bij stap 1 tot en met 3 verzameld hebt in je achterhoofd. Maak voor je begroting gebruik van hoofdstuk

23. Laat je plan ook leven door foto's en filmpjes toe te voegen. Dat maakt het voor de projectadviseur eenvoudiger om je plan te begrijpen en te doorleven.

Stap 6. Vul het aanvraagformulier in

Is je verhaal compleet, vul dan het aanvraagformulier in. Meestal is dat een kwestie van knippen en plakken en is dat niet meer veel werk.

Stap 7. Je aanvraag indienen

Het moment is daar: je kan je plan indienen. Werk je met meerdere fondsen, schrijf dan maximaal drie fondsen tegelijk aan en informeer hen over je plan. Als er een toezegging binnenkomt, informeer de andere fondsen dan. Enerzijds om te voorkomen dat er dubbel werk gedaan wordt en anderzijds is de toezegging van het ene fonds een bevestiging naar het andere fonds dat je plan goed is.

Stap 8. Heel veel geduld hebben

En nog meer geduld hebben. En nog veel meer geduld hebben... Tot het moment waarop de mail van het fonds waar je de aanvraag hebt ingediend, binnenkomt.

Stap 9. Beantwoorden van vragen

Met pijn in je buik open je hem. Zou het gelukt zijn? Het is een vriendelijke mail met een waslijst aan vragen. Dat voelt als kritiek op je plan. Sommige vragen kan je zo beantwoorden. Bij de meeste vragen heb je niet direct een idee wat je moet antwoorden. De moed zakt je in de schoenen. Koers je af op een afwijzing? Integendeel. Juist als een fonds je kritische vragen stelt, moet je juichen. Je plan is door de projectadviseur zo goed bevonden, dat ze er dieper in willen duiken. Een projectadviseur heeft de beoordelingscommissie van het fonds uit te leggen waarom een plan goed is en wat de risico's zijn. Daarom worden deze kritische

vragen op jou afgevuurd. Door ze te beantwoorden, help je een projectadviseur om jouw project nog beter voor het voetlicht te brengen. Dus hup, waar wacht je nog op.

Stap 10. Nog meer geduld hebben

Nadat je de vragen beantwoord hebt, breekt er weer een fase aan van wachten tot het moment dat je het bericht krijgt dat je subsidie is toegekend.

Dit hoofdstuk gaat over het verkrijgen van financiering via subsidies. Er zijn natuurlijk ook andere wegen te bewandelen, zoals via crowdfunding en private investeerders. Omdat subsidie de meest gebruikelijke en eenvoudige route is voor maatschappelijke projecten, ga ik in het kader van dit boek niet verder in op de andere financieringsvormen.

Op mijn website vind je een inhoudsopgave voor je subsidieaanvraag.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
om deze inhoudsopgave te downloaden.

25. Maak je initiatief toekomstbestendig

Bij maatschappelijke projecten gaat het meer dan eens om initiatieven die uiteindelijk uitgroeien tot sociale ondernemingen, of aanpakken die op meerdere plekken worden uitgerold. Dat kan alleen maar als je initiatief solide is. Ik laat je eerst aan de hand van een drietal cases zien waarom financieel solide zijn belangrijk is en hoe je ervoor zorgt dat je initiatief ook op andere fronten voorbereid wordt om te blijven bestaan.

Als je 's nachts wilt kunnen slapen

Joke de Haan vertelt over de Buurtvrouw, een sociale onderneming waar zij bij betrokken is, die startte zonder duurzaam verdienmodel. Zij legt uit wat er gebeurde en hoe zij het samen voor elkaar hebben gekregen dat er wel een structurele financiering kwam.

‘Toen waren er geldproblemen. Ik ben nog nooit zo zenuwachtig geweest in mijn betaalde banen, als in mijn baan als bestuurder bij sociale ondernemingen. Daar lig je wakker van met elkaar. Dan ga je nadenken: ‘Wat gaan we doen?’ Toen zijn we onze erkenning als zorginstelling gaan aanvragen. We hadden gelukkig iemand in het bestuur die heel punctueel was en die is twee weken bezig geweest om al die digitale aanvragen in te vullen. Toen kwam hij terug met de boodschap: ‘Ik heb hem!’ Daar bestaan we nu van, de middelen voor zorgverlening.’

Ook uit mijn eigen praktijk herken ik deze situatie. Ik was betrokken bij een sociale onderneming die is opgestart met subsidies en in drie jaar een selfsupporting organisatie wilde zijn. Er was een

crisissituatie ontstaan. Om begrijpelijke redenen gaf een fonds aan geen ruimte te hebben om ons nu te financieren. Dat had niks met onze kwaliteit te maken, maar meer met processen die bij het fonds zelf speelden. Door het uitblijven van een subsidie stond de continuïteit van de sociale onderneming onder druk. Zoals bij elke startende onderneming zit er bij aanvang nog geen vet op de botten en is de timing van middelen die binnenkomen erg belangrijk. Gek werden we ervan. We voelden ons zo verantwoordelijk voor onze mensen, die al zo lang bezig waren om dit van de grond te trekken en die, als dit niet zou lukken, geen tien alternatieven hebben waarmee ze aan de slag konden. Die verantwoordelijkheid lag op onze schouders, we lagen er 's nachts van wakker, omdat we geen controle hadden over de situatie.

“Wij zaten met het team bij elkaar. De spanning was voelbaar en het was emotioneel.

Een van onze mensen sprak uit dat ze het gevoel had dat we iets over het hoofd zagen en dat we veel sneller los zouden kunnen komen van de subsidies, dan we nu dachten. Een ander vertelde over een andere sociale onderneming, die een combinatie maakte van overdag opleiden van mensen en in de avond commercieel draaien. Een halfuur later hadden we de oplossing: we zouden naast de lunchroom als opleidingsplek ook in de avond gewoon als commercieel restaurant opengaan, waardoor we binnen afzienbare tijd geen subsidies meer nodig hadden. Diezelfde avond hebben we dat met onze deelnemers en de Raad van Toezicht gedeeld en zij stonden er direct achter.

De belangrijkste les hieruit is, dat je zo snel mogelijk wilt zorgen dat je je inkomstenstromen onder controle hebt. Als je werkt met fondsen, die hun eigen dynamiek kennen bij het toekennen van de middelen, geef je een deel van die controle uit handen. Dat is niet goed voor je nachtrust.

Het belang van financiële duurzaamheid

Ook om financiële middelen binnen te halen, is financiële duurzaamheid van belang. Leendert Odijk (Advies in Vastgoed BV) vertelt hoe gemeentes en woningcorporaties aankijken tegen een maatschappelijk initiatief, dat een financiële bijdrage vraagt van bijvoorbeeld de gemeente.

“Er zijn mensen met hele mooie dromen, omdat ze een bepaalde visie hebben op hoe iets moet. Die droom willen ze verwezenlijken, maar er wordt te weinig aandacht besteed aan het langetermijnperspectief na de initiatieffase, oftewel de financiële businesscase die erachter zit om langdurig te kunnen bestaan. Een gemeente ondersteunt een dergelijke functie alleen als er toekomstperspectief is en er geloof is dat het kan groeien. Als je vertelt dat je hier zit met als doel om binnen een paar jaar op vrije voeten staan en als je laat zien dat je alleen maar opstartkapitaal nodig, dan maak je kans op medewerking.”

De gemeente is niet de enige die op deze manier kijkt naar jouw project. Dat geldt ook voor andere financiers. Overigens hoeft dat niet altijd te betekenen dat je helemaal geen gebruik meer moet maken van subsidies en donaties. Waar het om gaat, is dat je niet afhankelijk bent van een financier en dat je alternatieve geldstromen hebt, zodat je initiatief kan overleven als je belangrijkste financier wegvalt. Zelfs als je project volledig door de overheid gefinancierd is, zijn er vaak nog alternatieve mogelijkheden, zoals een 'Vrienden van... -stichting', crowdfunding of bijdragen van private fondsen.

Andere zaken die de toekomstbestendigheid beïnvloeden

Toekomstbestendig zijn, gaat over meer dan de financiën van je project. Allerlei organisatorische vraagstukken die je geregeld moet hebben, komen dan om de hoek kijken. Ans Klein Geltink en Marianne Houkamp van de Voedseltuin Overvecht:

‘Wij zijn er trots op dat we nog bestaan. Voor ons betekende dat niet alleen die fijne dingen in de tuin doen, maar ook achter de laptop en fondsenaanvragen schrijven, netwerken en vergaderingen van het bestuur. Wat maakt dat het bij ons heeft gewerkt, is dat wij van praktische zaken tot de visie, strategie en het vooruitdenken bij elkaar hebben gebracht. Vaak zie je grote visionaire ideeën, of hele praktische, maar je hebt beide nodig. Je moet op al die niveaus tegelijkertijd kunnen inzetten. Als we hier doen, wat vraagt dat dan daar en andersom. Dat lukte ons, omdat wij heel verschillend zijn. Marianne is van de lange termijn, de dromen, nieuwe dingen ontwikkelen, de mensen, idealistisch en verbindend. Ans brengt heel goed structuur aan en is bezig op al die niveaus en brengt al die dingen bij elkaar.’

Een organisatiestructuur en het consistent doorvertalen van je concept naar alle niveaus in die organisatie, zijn dus voorwaarden als je je initiatief blijvend wilt laten zijn.

Lieneke Verspaandonk (Ontwikkelbedrijf 3.0) vertelde wat ze leerde over de toekomstbestendigheid van de talentenbank, toen ze in gesprek raakte met een zzp'er die een klusbedrijf had, terwijl zij klusdiensten door bewoners wilde laten uitvoeren.

‘Die man zei: ‘Dat is fijn, ik ben net mijn eigen klusbedrijf gestart en dan zit je mooi in mijn vaarwater.’ Het was goed dat ik hem tegenkwam, want daarmee werken de grenzen van de talentenbank direct duidelijk. Als het om vakwerk gaat, kan het niet door de buurman/-vrouw of de vrijwilliger

worden opgepakt. Dat communiceren wij heel duidelijk en dan verwijzen wij door naar de ondernemer in de wijk. Sindsdien is bij Accent op ieders Talent het uitgangspunt dat wat we wel doen, aanvullend is op het bestaande aanbod en nooit in concurrentie met het bestaande aanbod in de wijk.’

Als jouw project een ander mens of initiatief ondermijnt, is jouw project geen lang leven beschoren. Gemeentes zullen dat namelijk bestempelen als valse concurrentie, omdat je iemand zijn boterham ontnemt.

Inzetten op toekomstbestendigheid vanaf de start

Meester in het duurzaam inbedden van initiatieven is Koen Vrielink (Lentekracht). Hij is onder meer actief bij vraagstukken rondom afval en circulariteit. Lentekracht legt al tijdens het starten van een pilot de basis om kleine initiatieven op te kunnen schalen en daarmee toekomstbestendig te maken.

‘Wij hanteren de insteek dat als we een test draaien, deze op andere plekken ook moet kunnen draaien. Dan kijk je naar hele andere zaken. Je kijkt aan de voorkant of de pilot representatief is. Werkt het ook in andere straten of wijken? Over welke doelgroepen heb je het? Past het concept ook bij andere doelgroepen? Welke problematieken zijn er? Hebben we die problematieken ook op andere plekken in de stad? De gemeente heeft hierover vaak goede data. Wij gaan in gesprek met mensen uit de wijk en kijken of er overlap is met de gemeentelijke data en of dezelfde problematiek inderdaad op meerdere plekken speelt.

Tegelijkertijd kijk je ook automatisch hoe het hele model eruitziet, als je dat zou opschalen en dan moet je ook naar de euro's kijken. Leuk een projectbudget, maar stel dat je opschaaft, is het financieel dan nog steeds haalbaar? Past het

binnen de reguliere begroting en aan welke prijs moet het dan voldoen? Die analyse is essentieel in de voorbereiding van een pilot. Blijkt in die voorbereiding dat de benodigde ingrediënten er niet zijn, dan kan je nog tijdig stoppen.'

Checklist

Wil je weten of je initiatief klaar is voor de toekomst? Check het aan de hand van onderstaande (niet uitputtende) lijst:

- Je initiatief maakt de sociale impact die het beoogt.
- Het concept is op alle niveaus consistent uitgewerkt.
- De doelgroep is veel groter, dan de groep die je nu al bedient.
- Op andere plekken kom je soortgelijke vraagstukken tegen.
- Je inkomsten zijn structureel van aard.
- Je bent onafhankelijk van subsidies.
- De opzet klopt vanuit fiscaal oogpunt.
- Er is geen sprake van valse concurrentie.
- Je kan voldoende kwalitatief goede mensen aantrekken om je initiatief te bemannen.
- De governance van je initiatief is op orde.
- De benodigde systemen en structuren zijn ingericht.

PROCES

Maatschappelijke projecten kenmerken zich door een procesmatige aanpak. Ze bevatten een duidelijk vastgesteld en afgestemd stappenplan om het einddoel te bereiken. Hoe laat je vertrouwen groeien, zorg je voor een vliegwiel als het stroef loopt, duw je door als dat nodig is, houd je vol bij stevige tegenwind en laat je vervolgens je project weer los, zodat een ander verder kan bouwen?



26. Bouw aan vertrouwen

In de helft van de gesprekken die ik heb gevoerd, werd genoemd dat vertrouwen maakte dat het project slaagde. Reden om te onderzoeken wat maakt dat mensen elkaar vertrouwen. Ik heb een aantal gedragingen gevonden die bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen bij een ander, namelijk:

- Persoonlijk contact hebben
- Vertrouwen geven aan een ander
- Samen de beslissing nemen om elkaar te willen vertrouwen
- Congruent zijn
- Openheid en transparantie tonen
- Denkbeelden hebben die het vertrouwen versterken
- Je inleven in een ander

Aan de hand van deze verhalen laat ik zien op welke manier vertrouwen gecreëerd werd in deze projecten.

Persoonlijk contact hebben

Heidi van Otten, projectmanager bij een grote gemeente, bouwt aan het vergroten van vertrouwen, doordat zij een persoonlijke relatie opbouwde met haar collega's.

‘Ik werkte in een kleine organisatie. Na een paar jaar wist ik van iedereen wat ze deden en wist ik van de helft ook wie hun partners, kinderen en huisdieren waren. Ik vind het gewoon belangrijk om even goedemorgen te zeggen als ik 's morgens binnenkom, en te vragen: ‘Hoe was je weekend?’ Bij een project moet je investeren aan de voorkant. Als je dat niet goed doet, dan loop je er later tegenaan dat het langer duurt. Dat het project niet lukt, of dat er een suboptimale oplossing uitkomt. Vooraf investeren in mensen, daar nemen veel projectmanagers naar mijn idee veel te weinig tijd voor.’

Door oprecht geïnteresseerd te zijn in mensen en dit te tonen, groeit vertrouwen.

Vertrouwen geven aan een ander

Sûr Atelier is een sociale onderneming waarin immigranten hun vak mogen uitoefenen en de kans krijgen om hun vertrouwen in de Nederlandse maatschappij te vergroten. Lara Scot vertelt over een van haar medewerkers.

‘Toen hij bij ons begon, was hij heel gesloten. Wij boden hem een warm nest en dat heeft hem goed gedaan. We bleven vragen stellen in het Nederlands. We waardeerden hem voor wat hij deed en wat hij kon. We zetten hem ook op een voetstuk en anderen moesten aan hem vragen ‘Hoe moet ik dit naaien?’ Dat gaf hem zelfvertrouwen. Zijn vertrouwen is zo groter geworden: eerst in Sûr Atelier en daarna ook in de wereld daarbuiten. Het is stapsgewijs gegroeid, over een periode van anderhalf jaar. Wij zagen hierdoor zijn kwaliteiten steeds meer en merkten op dat hij geschikt was voor een eigen bedrijf. Het eerste gesprek met een opdrachtgever deden we samen en daarna stimuleerden we hem om dat zelf te onderhouden, zodat hij het vertrouwen opbouwde dat hij het zelf kon. Hij doet het nu onwijs goed als ondernemer. Mede door onze hulp kan hij met zijn vak als kleermaker een inkomen verdienen.’

Door zelf vertrouwen te geven, groeide het zelfvertrouwen van de medewerker, waardoor Lara zelf ook weer meer vertrouwen in hem kreeg. Op deze manier lukt het Sûr Atelier om mensen te laten groeien en een plek te laten vinden in de Nederlandse maatschappij.

Samen de beslissing nemen om elkaar te vertrouwen

Christianne van Overmeeren was als projectontwikkelaar voor een bouwonderneming betrokken bij een van de eerste Brede School-projecten in Nederland, in die tijd dat geïntegreerde contracten nog op een hand waren te tellen. Toen ze voor het eerst het gesprek met de eindgebruikers voerde, was al snel duidelijk dat de school iets anders wilde dan wat er in het programma van eisen stond. De school was na het opstellen van het programma van eisen gaan kijken naar voorbeeldprojecten in Denemarken en Zweden en kwam tot de conclusie dat de visie die ze had eigenlijk heel anders was, dan in het programma van eisen stond omschreven. Ze vertelt hoe het project verderging.

‘Ik had vertrouwen in de architect. We hadden haar gekozen om haar visie en ze had een goede affiniteit met bouwkosten. De gemeente was flexibel ten aanzien van de oorspronkelijke kwaliteitseisen die in het contract stonden. Hierdoor was de aannemer bereid om mee te denken over andere oplossingen en gaf hij mij de ruimte om het gesprek met de gebruikers te voeren. Daarnaast wilde de aannemer graag de relatie goed houden, omdat er ook nog een woningbouwontwikkelingsproject aan kwam. Er was tot slot ook een bevlogen schooldirecteur die doorhad dat als hij iets meer voor elkaar wilde krijgen, hij zelf extra budgetten moest regelen. Die is toen een Vrienden van de Regenboog-stichting gestart. Zo is er een aantal bijzondere zaken gerealiseerd, waaronder een glijbaan richting de zandbak vanaf het fietsendek. Zonder vertrouwen in elkaar was dat nooit gelukt.’

Doordat partijen naar elkaar uitspraken dat zij elkaar vertrouwden en samen de beslissing namen dat ze er iets moois van wilden maken, werd het hele plan omgegooid en is er alsnog een haalbaar plan gerealiseerd.

Congruent zijn

Congruentie is dat wat je uitstraalt, voelt, zegt en doet in wat je met elkaar overeenkomt. Mensen voelen het feilloos aan als dat niet met elkaar in overeenstemming is. House of Hope bestaat inmiddels 15 jaar en heeft een aantal private investeerders aan zich kunnen binden. Dit is wat deze financiers over Cor Hubach en zijn vrouw Elsbeth van House of Hope zeggen:

‘House of Hope heeft een goede naam. We hebben hier een goed gevoel bij, het ziet er goed uit, we vertrouwen jou en Elsbeth als persoon, het past bij wat we willen en we zien een stukje professionaliteit. Er wordt nagedacht over de toekomst. Als we naar jullie meerjarenplan kijken, dan zien we dat jullie geen eendagsvlieg zijn.’

Dit is een voorbeeld van het vertrouwen, dat ontstaat als je congruent bent op alle gebieden, over een lange periode.

Openheid en transparantie

Christel werkte aan de oprichting van een nieuw buurthuis, waar zij te maken had met een gebruiker die er door gebeurtenissen uit het verleden negatief in zat. Het proces verliep goed, tot het moment dat het onverwachts escaleerde.

‘Met pijn en moeite hadden we net een nieuw bestuur bij elkaar gekregen. De eerste bijeenkomst met de gebruikers, de nieuwe coördinator en het bestuur, kreeg een onverwachte wending. Iemand maakte een opmerking die totaal verkeerd viel, waardoor twee gebruikers boos vertrokken. Ik was er echt stil van. Ik wist dat er onvrede was, maar deze escalatie had ik niet verwacht. Vragen als: ‘Hoe kan ik deze situatie weer omdraaien? Wat heb ik hierin te doen? Wat doet dit met mijn positie?’, schoten door mijn hoofd.’

Ik had het ook te doen met de bestuurders, die hier vrijwillig hun tijd instaken. Gelukkig werken de bestuursleden allemaal in het maatschappelijke domein en doorzagen ze wat er gebeurde. Ook vanuit de gemeente kwam er direct steun. We hadden hen, als opdrachtgevers, altijd meegenomen in het proces: in de positieve dingen, de negatieve dingen en de hick ups. Het loont dus om transparant te zijn. Samen met het bestuur en de gemeente hebben we vervolgstappen gezet, waardoor de situatie keerde en iedereen weer aan boord was.'

Doordat zij vooraf open en transparant was naar de samenwerkingspartners en omdat de bestuursleden de situatie herkenden uit hun eigen werkervaring, bleef het vertrouwen dat zij hadden in Christel overeind en ondervond zij direct steun.

Denkbeelden hebben die het vertrouwen versterken

Als je werkt aan een stadslandbouwproject, wordt je vertrouwen soms danig op de proef gesteld. Wanneer je met vernielingen te maken krijgt, ervaar je dit als tegenslag. Dat komt omdat je ervan uitgaat dat wat je samen met bewoners opgebouwd hebt, heel moet blijven. Logisch toch? Ans Klein Geltink en Marianne Houkamp van het project Voedseltuin Overvecht zien dit anders.

‘Wij werken vanuit het principe ‘de meeste mensen deugen’ en hebben er ook geen hoge hekken omheen gezet. Wel schapenhekken, zodat je kan zien ‘dit is iets’. Maar iedereen kan er gewoon op. Tegenslag, ook in menselijk gedrag, hoort er gewoon bij. Dat kan je wel wegstoppen en weg organiseren, maar je kan het er ook gewoon laten zijn. Wij vertrouwen erop dat we dat dan weer kunnen oplossen... We hebben weleens klein vandalisme gehad, omdat iemand een paar pompoenen meenam en de keet is een keer vernield. Die hebben we hersteld. Daar is een fondsenaanvraag voor

gedaan en dat is gewoon gelukt. Daarmee maak je de tuin dus ook een plek van en voor de wijk. Door zo samen te leven, voelt iedereen dat dit klopt. Dat maak de plek bijzonder en eigenlijk ook heel normaal.’

Dit is een voorbeeld van hoe je eigen denkbeelden bepalen of je iets als een probleem ervaart of als iets wat er gewoon bij hoort, waardoor je het vertrouwen kan vasthouden.

Je inleven in een ander

Een halfuur lang vertelde Raimond (Woonstad Rotterdam) me hoe hij een samenwerking en daarmee een project had gered, door het vertrouwen te winnen door empathisch te zijn. De Dordtselaan in Rotterdam was een van de slechtste plekken van de stad. Een van de bedachte oplossingen was om er studenten te huisvesten, die korting op de huur kregen als ze zich maatschappelijk inzetten in de buurt. Door dit project kwamen de eerste positieve berichten met het woord Dortstelaan in de krant. De formele projectleider was de stadsmarinier, Raimond was betrokken vanuit het vastgoed en nummer drie had verstand van het onderwijs/scholen. Raimond vertelt:

‘Er kwam een nieuwe stadsmarinier en die dacht: ik moet dit varkentje even wassen en versnellen. Hij stelde verschillende vragen aan de onderwijsexpert. ‘Volgens mij hebben we dit nu nodig, gaan we dit ontwikkelen? En zeg maar wat je nodig hebt.’ Die onderwijsexpert raakte in de stress. ‘Dit is niet de opdracht. Dit is het concept niet. Hoe kan dat nou?’ Ik snapte niks van zijn reactie en vond dat spannend, want zo’n stadsmarinier kan ook zeggen: ‘Wat zijn dit voor stelletje prutters? Die leveren niet.’ Dat is niet gebeurd, omdat ik ben gaan praten en heb gekeken waar het probleem zat. Ik denk dat ik een hoge mate van empathische uitstraling heb en dat mensen mij daardoor dingen vertellen, of dingen

durven vragen, die ze bij anderen niet zeggen of vragen. Ik ben niet bedreigend en bij mij gaat je kop er niet af. Ik ben hard op de inhoud, maar ook heel zacht op de relatie. Dat ben ik ten voeten uit en dat past bij mij.'

Juist door zijn vermogen om zich in te leven in een ander en te luisteren zonder een oordeel te vellen, durfde zijn samenwerkingspartner Raimond te vertellen wat er echt speelde en kon het probleem vervolgens opgelost worden. Daarna moest hij hard om zichzelf lachen: empathie is natuurlijk niet de eerste karaktereigenschap die wordt opgesomd bij een projectmanager. Velen van ons hebben zich een beeld gevormd, dat projectmanagers krachtig zijn. Doortastend, met het doel scherp voor ogen en gericht op resultaat. In veel gesprekken die ik voerde voor mijn boek, werd empathie genoemd als de reden dat een project gelukt was. In maatschappelijke projecten draait het nog meer dan in andere projecten om mensen en samenwerken. Zou dat de reden zijn dat empathische projectmanagers verder komen?

Bij wie wil jij het vertrouwen vergroten om je project te laten slagen? Hoe ga je dat doen?

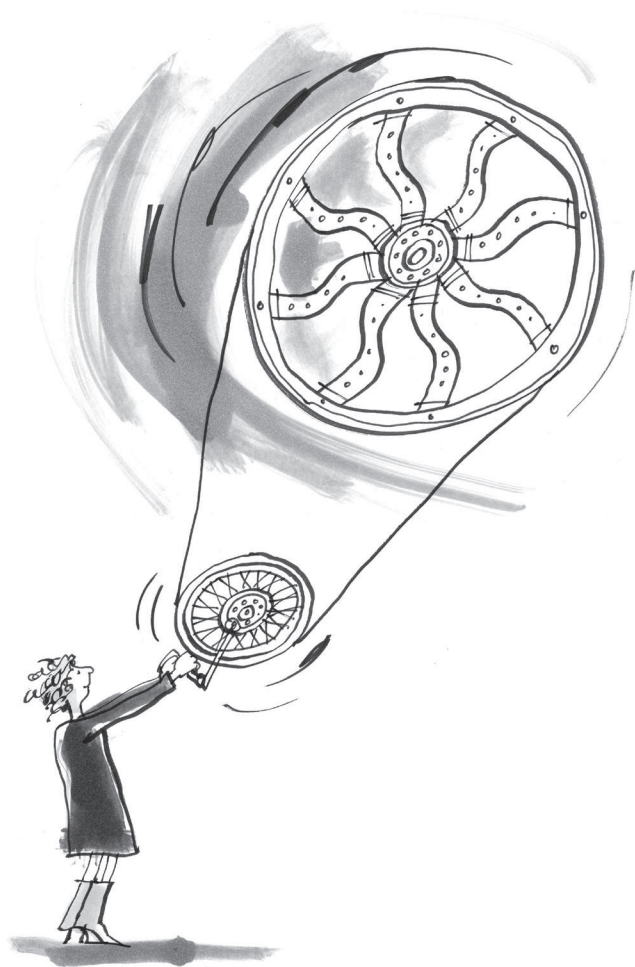
27. Zorg voor een vliegwiel

Als je een project ontwikkelt en het gaat goed, dan worden steeds meer mensen enthousiast en haken ze aan. Hoe meer mensen aanhaken, hoe sneller er ook weer nieuwe mensen en partijen bijkomen. De energie van de betrokkenen helpt je project vooruit, waardoor je steeds meer resultaten boekt. Dit werkt als een vliegwiel. Het vliegwiel doet alleen niet zomaar zijn werk. Vergelijk het maar met een motor: je moet er eerst flink energie in stoppen om te starten. Als de motor eenmaal draait, dan gaat het bijna vanzelf.

Als het even niet zo lekker gaat met je project, dan helpt het dus niet om kleine acties te ondernemen om je project weer op de rit te krijgen. Je beschikt dan namelijk nog niet over een vliegwiel, dat je door de dip helpt. Er is juist heel veel energie in een korte tijd nodig om weer op gang te komen. Je moet het groots aanpakken, stevig ingrijpen en veel acties tegelijk bedenken om beweging in de tent te krijgen. Businesscoach Tony Robbins zou zeggen: *'Take Massive Action.'* Daarna doet het vliegwiel weer zijn werk.

Als jouw project even vastzit, zijn er drie manieren waarop je een vliegwiel kan organiseren:

1. Gewoon klein beginnen
2. Pressure cooker
3. Zoek een vliegwiel buiten je project



Gewoon klein beginnen

Laat ik dit vliegwiel illustreren aan de hand van een stadslandbouwproject, waarin bewoners vandaag aan de slag willen. Jij hebt alleen nog allerlei zaken te regelen, voordat mag wat bewoners in hun hoofd hebben. De eigenaar van het terrein wil namelijk eerst een gebruiksovereenkomst. Jij vraagt

je af met wie die wordt afgesloten: de groep bewoners is niet georganiseerd. Er is wel een informele trekker, maar de bewoners kunnen nergens op aangesproken worden. Je kan wel afspraken maken, maar wat als die trekker vertrekt? En dan past het ook niet in het bestemmingsplan. Hoe kan je nu legaal stadslandbouw gaan bedrijven, op een terrein met woonbestemming? Die eigenaar wil zijn woonbestemming echt niet kwijt. Intussen staan de bewoners al met de schop in de hand klaar aan de rand van het terrein. Zij kunnen morgen beginnen, het liefst nog vandaag en vinden jou en je organisatie zo traag als...

Het idee dat je alles rond moet hebben om te kunnen beginnen, vertraagt het proces. Je kan een vliegwiel organiseren door middel van een kleinschalige test. Op een hoekje van het terrein. Bewust kleinschalig. Te overzien. Zodat er niet zo veel kan misgaan. Met een duidelijke einddatum, zodat er wel druk op zit om alles in orde te maken. Met deze strategie willen de grondeigenaar en de mensen die gaan over de vergunningen je meestal wel toestemming geven om alvast te beginnen. Wat je doet, maakt niet zo veel uit. Als je maar begint. Zodra de eerste plantjes in de grond zitten, gebeurt er namelijk iets magisch. Mensen kunnen in het klein zien wat je gaat doen. Sfeer proeven. Ervaren wat het effect is bij bewoners en voor een wijk. Het enthousiasme is voelbaar. Hier gebeurt iets. Je hebt er zo weer een aantal ambassadeurs bij. Een reken maar dat die handtekening van de eigenaar op die manier een stuk sneller binnen is. Dat is de magie van gewoon beginnen.

Gewoon beginnen, betekent ook dat je soms een oogje moet dichtdoen. Achter al die regels en wetten zitten gelukkig mensen. Die zijn vaak best bereid om je de ruimte te geven, mits jij ervoor zorgt dat het traject begrensd is, het veilig is, je er een ander geen schade mee toebrengt en het niet uit de hand loopt. Maak met de bewoners bijvoorbeeld de afspraak dat ze er zelf voor moeten zorgen dat de omgeving er geen last van heeft. Als dat het geval

is, stopt het direct. Reken maar dat bewoners daarvoor zorgen. Het is immers hun eigen plek, hun verworvenheid en daar zijn ze heel zuinig op. Zo kan je toch op gecontroleerde wijze je vliegwielen in gang zetten.

Pressure cooker

Vaak onderzoek je de verschillende onderdelen van je project achter elkaar. Stel dat je werkt aan een bewonersbedrijf. Je start dan met praten met bewoners. Daarna ga je aan tafel met de gemeente. Vervolgens kijk je of je een goede plek kan vinden. Dan regel je de financiering. Of je hanteert een willekeurige andere volgorde die jij bedenkt. Als je deze aanpak gebruikt, heb je elke keer veel werk verzet, tot je weer een hobbel tegenkomt die je niet kan overwinnen. De bewoners zijn enthousiast, maar dan is er geen locatie waar je kan beginnen. Werkt de gemeente eindelijk mee, dan wacht je nog op een antwoord van een fonds om je te subsidiëren. Het is hollen, om vervolgens weer voor langere tijd stil te staan. Ondanks alle inspanningen, is er dan geen go.

Je kan ook alle vraagstukken tegelijk bij de kop pakken. Terwijl je praat met bewoners, haak je de gemeente of een andere stakeholder aan. Je start je gesprekken met de eigenaar van de locatie waar je wilt zitten. Je voert de eerste gesprekken met fondsen, zonder dat je een definitief plan hebt. En dat alles bij voorkeur in een periode van 3 maanden. Daarna is het gaan of stoppen. Geen nodeloze energie die weglekt. Geen wachtstanden. Geen getreuzel. Gewoon, boter bij de vis of stoppen. Je werkt dan met een pressure cooker-aanpak, waarin je de druk opvoert. Het bijkomende effect is dat als een onderdeel tot een 'ja' komt, dit een positieve invloed heeft op de andere onderdelen. Er ontstaat geloof dat het kan. Het energieniveau in het proces en de groep mensen die betrokken zijn, wordt hoger. Dat trekt anderen mee. Je maakt daarmee de kans groter dat een ander onderdeel ook in beweging komt en meedoet.

Een vliegwielen buiten je project

Een vliegwielen kan een derde partij zijn die je aan het proces toevoegt. Glenn van der Vleuten (De Plekkenmakers) vertelt over het project waarbij zij, parallel aan de procedures voor het verleggen van de provinciale weg, in gesprek gingen met de bewoners die dit raakte, om te kijken wat zij graag wilden realiseren in dit gebied en te onderzoeken hoe hun wensen ingevuld konden worden.



'Tijdens de uitvoering kwamen we erachter dat het gebied waarover het ging groter was dan het plangebied. Bewoners hadden een andere beleving bij de grenzen van het gebied, dan hoe het was ingetekend. Een gedeelte lag op het grondgebied van de buurgemeente. Toen kwam de provincie in beeld. Voor hen was het goed nieuws, dat we samen met bewoners probeerden te kijken naar wat hun wensen waren en hoe we die konden realiseren. Dat paste helemaal in hun participatiedoelstellingen. Zij hebben dus meegeholpen om de buurgemeente aan tafel te krijgen.

Wat vervolgens speelde, is de schaalgrootte van de gemeente. In de gemeente waar we gestart zijn, merkten we door de beperkte omvang van de gemeente, dat de projectleider eenvoudig schakelde over de verschillende domeinen. Hij was in het verleden een keer betrokken geweest bij een groenproject en een andere keer in het sociaal domein. In die andere gemeente had elk gebied een eigen verantwoordelijke. Wij zijn met hen in gesprek gegaan en ondervonden in eerste instantie flinke weerstand om op deze manier te werken. We hebben die bezwaren afgepeld. Vervolgens brachten we de rol van de provincie op tafel en vertelden we dat als ze meededen, we drie keer zo veel budget kregen. Daarna hebben de bestuurders nog met elkaar gebeld en toen is het bij elkaar gekomen.'

Ook het winnen van een prijs kan werken als vliegwiel. Glenn van der Vleuten (De Plekkenmakers) vertelt over de effecten van de prijs voor hetzelfde project op het imago van de gemeente.

‘De projectleider had onze aanpak om met bewoners in gesprek te gaan, intern gepresenteerd als een pilot voor de Omgevingswet en alle ambtenaren, die met de omgevingswet aan de slag wilden, uitgenodigd voor een sessie. Samen hebben we tijdens een sessie nagedacht over hoe zij participatie zagen en het bleek dat ze echt een eigen definitie hadden. Ze noemden woorden als samen, open, om tafel, ontdekken, minder formeel, minder systemisch, leren en groeien. Toen kwam er een tijdelijke projectleider van buiten, die de Omgevingswet kwam implementeren en die bekeek dit verhaal. Zij riep: ‘Dit is goed en ik zie wel mogelijkheden om hier een prijs mee te winnen.’ Daarmee krijg je geld, maar belangrijker nog is de exposure. Dat heeft een enorme spin-off gehad. Het zingt rond en doet ook iets met je bewoners en met je medewerkers in de organisatie. Nu worden ze landelijk gezien als gemeente die het snapt en mogen ze overal hun verhaal vertellen.’

Marianne Houkamp en Ans Klein Geltink van de Voedseltuin Overvecht hebben ook de vliegwielkracht van het winnen van een prijs ervaren.

‘Wij hebben ons ook aangemeld voor de Rabobank Stimuleringsprijs en de Toegankelijkheidsprijs van de gemeente Utrecht. We hadden nooit gedacht dat we die als klein initiatief zouden winnen, maar uiteindelijk hadden we de meeste stemmen. Onder zo’n prijs liggen ook doelen en waarden, zoals duurzaamheid, groen en verbinding. Zo konden we laten zien dat de waarden die we nastreefden, ook herkend werden door partners en bij de consumenten.

We konden onze waarden toen ook in beeldmateriaal laten zien. Daarnaast had het een effect op onze mensen en de wijk: die positiviteit kwam ook weer bij hen terecht.’

Kan jouw project wel een vliegwiel gebruiken? Welk vliegwiel ga jij dan bouwen, zodat de boel weer op stoom komt?

28. Toon lef

Voor sommige doorbraken in je project is het nodig dat jij als projectmanager lef toont en handelt uit de overtuiging om het goede te doen. Ikzelf heb dat niet van nature. Ik ben niet iemand die gemakkelijk haar stem laat horen bij misstanden en onbevreesd zaken aan de kaak stelt. Ik ben geen activist, nooit geweest. Ik wil het graag goed doen, mensen te vriend houden. De goede dingen doen. Lef tonen en omgaan met de wrijving die daarbij hoort, dat heb ik moeten aanleren. Het is een kracht die je in jezelf kan ontwikkelen. Maatschappelijke projecten doe je om het leven van een ander te verbeteren. Vanuit je inlevingsvermogen en gevoel voor de mensen waar het om gaat, kan je een enorme power ontwikkelen om te doen wat nodig is. Ik laat je nu aan de hand van drie cases zien waarom het soms nodig is om ergens voor te gaan staan, wat je dan kan doen en hoe je in staat bent om dit in jezelf naar boven te halen als dat nodig is.

Vanuit jezelf een grens stellen

Willeke van der Doelen (Buurtbinders) vertelt over een project waarin een samenwerking tussen de gemeente en een corporatie opgezet werd en er binnen de gemeente beweging nodig was, om het project mogelijk te maken.

‘Het college wilde niet meebewegen, vanwege beleids-terreinen en politiek. Ik werd woest om het gebrek aan argumentatie om anders te willen doen en tegelijkertijd wel bepalend te willen zijn. Je vindt er eigenlijk niks van, het boeit je eigenlijk niks, je bepaalt wel en je blokkeert alles. Dat is onrechtvaardig. Op het moment dat de projectleider van de gemeente kenbaar maakte dat we moesten schikken voor minder, zei ik: ‘Dan stoppen wij vanuit de corporatie geen geld in dit hele plan.’ Dat gaf haar de gelegenheid om

intern het gesprek verder te voeren, om toch mee te gaan met de vernieuwende koers die door de andere partijen was ingezet.

Ik vond het best lastig om zaken zo op scherp te zetten, want ik zat met die projectleider heel erg op één lijn. Ik wilde haar niet ondermijnen door deze positie in te nemen. Bovendien dreigde ik wel met het terugtrekken van de pot met geld, maar eigenlijk vroeg de partij waar ik voor werkte daar niet om. Ik heb zelf bedacht dat die dreigementen nodig waren.

Toen ik nog in dienst was bij een organisatie, voelde ik diezelfde onrechtvaardigheid maar kon ik er weinig mee, omdat die cirkel van invloed er niet was. Nu maakte het me niet uit wat de gemeente besliste en uiteindelijk maakte het me ook niks uit wat mijn opdrachtgever besliste. Als ze me morgen zouden ontslaan, was het ook oké. Doordat ik trouw kon blijven aan die opgave in die wijk, had ik zo veel meer lef om ertegenin te gaan. Als ik bij mijn projectteamleden was, vroeg ik: ‘Waarom laten jullie het nou gaan? Waarom gaan we hier niet voor staan?’ Hier zat zo veel van mij in en als dit de koers werd, dan stapte ik hier uit. Die cirkel van invloed was er nu wel. Ik kon ook weglopen.’

Escaleren naar het hoogste niveau

Raimond Fraanje (Woonstad) werkte aan een project in Rotterdam-Zuid, waar in een probleemwijk met alleen maar negatieve berichtgeving een project gestart was, om het gebied een impuls te geven. Het idee was om woningen te verbouwen tot woningen voor studenten, die ook een bijdrage wilden leveren aan de wijk. Er was een woonruimteverordening, die het verbood dat er meer dan twee mensen met verschillende achternamen op een adres gevestigd waren. Dat is om onderhuurders tegen te gaan. Dit blokkeerde het hele plan. Raimond vertelt:

‘Wij wilden drie studenten in een woning plaatsen. Ik dacht na een tijdje zwoegen: dit gaat niet goed. Ik schakelde gelijk door naar onze bestuurder: ‘Dit hebben we afgesproken, maar dat komen ze niet na. Wil jij daarom escaleren naar de wethouder?’ De regiodirecteur kwam achteraf lachend naar me toe: ‘Oh grappig, je bent maar direct naar het bestuur gestapt om dit te regelen. Heel goed.’ Ik had toen een heel duidelijk doel voor ogen. Dit is waar het om gaat. Er moeten studenten komen. Dat moet lukken. Het gaat om die positieve berichtgeving in de wijk. Die focus en vooral dat doel helpen mij heel erg.’

Om uitleg vragen

Willeke voelde eenzelfde kracht toen ze werkte aan een renovatieproject, waarin ze verantwoordelijk was voor de communicatie met de bewoners.

‘Ik voelde de urgentie om een bepaalde stem te vormen voor de bewoners. Of we nu bij de projectleider, de directeur van de corporatie, of bij de aannemer aan tafel zaten, als ik niet kon uitleggen aan een bewoner waarom we bepaalde keuzes gingen uitvoeren, bleef ik vragen om argumentatie. Zo heb ik ook de bal weleens teruggelegd en gezegd dat ik niet de boodschapper wilde zijn van iets waar ik niet achter stond. Dan deed ik het gewoon niet. Ik was in staat om vanuit mijn idealen en mijn principes mijn rug recht te houden.’

Het gevoel van onrechtvaardigheid, of juist omdat je vindt dat dit echt nodig is, helpt je om je doel vast te houden en je niet van de wijs te laten brengen. Dan kan je, dwars door barrières heen, handelen uit overtuiging en doe je de dingen die nodig zijn om je doelen te bereiken. Dat is het mooie als je werkt aan projecten die ergens over gaan.

In deze afsluitende oefening kan je ervaren hoe dat werkt:

Neem een verhaal van een bewoner in je hoofd, dat jou echt raakte. Een verhaal dat voor jou in een keer duidelijk maakte waarom dit project gerealiseerd moet worden.

Zie de persoon nu in gedachten voor je. Zie zijn of haar gezicht en ogen. Je hoort deze persoon zijn of haar verhaal vertellen. Als je dit zo doet, ontstaat er misschien een gevoel in je lijf. Als je dat voelt, maak dat gevoel dan eens 10 keer groter. En nog eens 10 keer groter. Blijf voelen. Nog 10 keer intenser. Voel je het?

Dit is de staat waarmee je dwars door alle barrières heen kan.

29. Houd vol

Zijn de doorlooptijden van je project lang, of stuit je op onverwachtse barrières, dan is het een kwestie van gewoon volhouden. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Daarom geef ik je in dit hoofdstuk vier inzichten die je helpen om makkelijker om te gaan met tegenslagen in je project.

Weet welke winden te verwachten zijn

Soms heb je het idee dat alles tegenzit. Dat je voor geen meter vooruitkomt en dat er elke keer een andere tegenwind waait, waar je tegenin moet boksen. Zo heb ik ook altijd tegenwind op de fiets. Althans, zo lijkt het als ik op woensdagmiddag heen en weer cross op mijn fiets naar dansles, tekenles en dan door naar de klimclub. Ik rijd altijd dezelfde route heen en terug. Het is dus niet logisch dat ik de wind altijd tegen heb en deze elk halfuur draait. Toch is het zo dat ik altijd tegenwind heb. Vraag het maar aan mijn kinderen. Ik ontdekte dat de straat waarin ik fiets omringd is met hoge gebouwen. Door die hoge gebouwen draait op die plek de wind altijd alle kanten op. Voor mij voelt het daarom alsof ik altijd tegenwind heb. Inmiddels weet ik dit en kies ik een andere route. Ik heb zo in elk geval in de helft van de gevallen wind mee. Best prettig.



Als je iets beter kijkt, dan zijn de tegenwinden in je project eigenlijk niet vreemd, of onverwacht. Sterker nog, vaak zijn ze best logisch te beredeneren en gewoon te verwachten. Gebruik daarvoor ook vooral je ervaren collega's. Als je 3 collega's, die meer dan 10 jaar ervaring hebben, de vraag stelt: 'Wat zie ik over het hoofd?', dan breng je voor meer dan 30 jaar aan ervaring in je project. Je weet dan wat je waarschijnlijk tegenkomt en je kan je hierop voorbereiden en bijsturen, voordat die ongunstige wind zich aandient.

Let op je taalgebruik

Als het lastig gaat, is het heerlijk om even te klagen bij je collega of je partner. Te vertellen dat niemand wil aanhaken, dat het echt trekken en duwen is om de boel vooruit te krijgen, of dat iemand zijn werk niet doet. Dat doet ieder mens. Ik ook. Als ik over mijn projecten praat die even niet zo lekker lopen, dan gebruik ik vaak woorden als: 'We buffelen nog even door', of: 'Ik spring wel weer door die hoepel.' Als je mij zo hoort praten over mijn projecten, welk gevoel roept dat dan bij jou op? Waarschijnlijk krijg je het idee dat het echt heel zwaar en lastig is. Door woorden te gebruiken die dit benadrukken, wordt mijn project extra zwaar en moeilijk. Dat is niet zo handig, omdat ik hiermee mezelf ondermijn.

Met mijn coach heb ik daarom de afspraak gemaakt, dat ik alle woorden in de opsomming hierna, uit mijn woordenboek skip (althans dat probeer ik):

- Het lukt niet.
- Ze werken niet mee.
- Ik buffel lekker door.
- Er zitten apen op mijn schouder.
- Mijn agenda is vol.
- Daar heb ik geen tijd voor.
- Ik ren van overleg naar overleg.
- Ik zit in een achtbaan.

- Ik weet niet hoe ik dit ooit geregeld moet krijgen.
- Ik ben aan het overleven.
- Ik spring door hoepels.
- We ploeteren nog even verder.
- Nog maar zien of dit wil lukken.

Niet meer over praten. Niet meer over nadenken. Natuurlijk, 'Ik mag niet denken dat ik ...', werkt niet. Dat is net zoets als: 'Denk niet aan die roze olifant.' Drie keer raden wat je dan voor je ziet. Wat ik doe als dergelijke teksten door mijn hoofd spoken, is ze vervangen door andere teksten, zoals:

- We gaan het doen.
- Ik doe alles één voor één.
- Ik maak tijd.
- De achtbaan is leuk.
- We hebben nu al zo veel resultaten behaald, dit lukt ook.
- Het is me altijd gelukt om die subsidies binnen te halen, dus deze gaat ook lukken.
- 'I will find a way.'
- Ik heb nog nooit zo veel projecten tegelijk gemanaged. Hoe cool is dat?
- Wie kan me helpen, zodat we het wel geregeld krijgen?
- We zijn pas bij plan B. C tot en met Z hebben we nog niet geprobeerd.

Deze teksten zijn bemoedigend en positief. Je krijgt er in elk geval meer zin van om aan de slag te gaan. Kortom: pak je ondermijnende taalgebruik aan, vervang het door teksten die jou wel ondersteunen en blijf net zo lang oefenen tot de negatieve woorden uit je systeem zijn gewist.

Zie de kleine successen

Een goed resultaat in je project is het gevolg van 10.000 kleine acties in de juiste richting. Soms is het eindresultaat nog niet in

beeld, maar kan je wel de kleine babysteps zien, die jou brengen naar het doel waar je naartoe wilt. Dat is een beproefde strategie om je humeur weer op te vijzelen. Christel Hoogland (KIK Start) vertelt hoe zij die strategie in de praktijk inzet.



'Ik kijk vooral naar de dingen die wel lukken. Ik ben heel blij als die subsidieaanvraag binnen is, als er een superleuke vrijwilliger binnenloopt, of als er een nieuw initiatief binnenkomt, waar ik heel blij van word. Af en toe vloek ik een keer keihard, of neem ik een lekker warm bad. Even een adempauze en denken: het is goed. Complexe processen met veel verschillende partijen vragen om een lange adem en een groot relativeringsvermogen. Ik kan dingen echt van me laten afglijden en blij worden van kleine successen. Laatst was ik erg druk geweest en liep er een aantal dingen minder goed. Toen sprak ik een man en die vroeg hoe onze stichting heet. Toen vertelde hij: 'Ik ben 85 en mijn vrouw is ook al oud, Wij hebben geen kinderen en ik ben met mijn nalatenschap bezig. Ik wil graag een stukje van mijn erfenis hier achterlaten.' Dan is mijn hele dag dus echt weer helemaal goed.'

Kleine successen vergeet je snel. Dus je moet jezelf een beetje helpen om ze te blijven zien. Noteer daarom elke dag in een aantekeningboek de resultaten, die je die dag geboekt hebt. Als je alle resultaten na een week terugleest, zal je versteld staan van wat er die week allemaal wel is gelukt.

Het is pas mislukt als je opgeeft

Volhouden is ook een mindset. Je doel echt willen bereiken, accepteren dat dat niet vanzelf gaat en dan net zo lang blijven proberen totdat het lukt. Willeke van der Doelen (Buurtbinders) laat zien hoe een mindset van volhouders eruit ziet:



‘Hoeveel mensen klagen regelmatig over een zinloze vergadering, maar blijven wel gaan. Als je hen bevraagt op hun rol in het nuttig maken van deze momenten, zeggen ze: ‘Ik heb heus ooit wel aangekaart dat dit niet de vorm is’. Dat werkt niet. Het is niet een keer aankaarten. Het is vijf keer benoemen en ook nog met een alternatief komen. Je moet consequent zijn in de verandering die je wenst. De meeste mensen geven te snel op.’

Zo lang je nog bezig bent om nieuwe wegen te bewandelen om je project te laten slagen, is je project nog niet mislukt. Dat gebeurt pas als je het bijltje erbij neergooit. Weet dat voor de meeste projecten die mislukken geldt, dat ze slechts een stap verwijderd waren van het succes op het moment dat ze opgaven...

Pak een vel papier en maak twee kolommen. Zet in de linkerkolom onder elkaar welke ondermijnende woorden jij veelvuldig gebruikt. Zet in de rechterkolom de woorden die je daarvoor in de plaats wilt zetten. Hang het briefje op je prikbord, zodat je er elke dag aan herinnerd wordt.

30. Laat los

Waarom loslaten?

Enkele jaren geleden werkte ik aan de herontwikkeling van een buurthuis, dat gerund ging worden door een groep bewoners. Hoe logisch is het dan dat bewoners zelf die opening regelden? Ik had er alleen buikpijn van. Zou alles wel goed gaan? Hadden ze overal aan gedacht? Het was een groot project voor mijn opdrachtgever en er kwamen belangrijke gasten. Het moest in mijn ogen goed georganiseerd zijn. Ik wilde graag overzicht houden en het liefst een plan, zodat ik wist wat er ging gebeuren.

Maar als bewoners het organiseren, werkt dat zo niet. Velen van hen zijn doeners, geen denkers. Het gaat om mensen met allerlei achtergronden, veelal de Nederlandse taal niet machtig. En soms met een flinke gebruiksaanwijzing, waardoor de nodige spanningen in het team ontstaan. Wie je ook aan boord hebt, ze zijn betrokken en ze willen wel graag een bijdrage leveren.

Deze mensen moet je niet willen vervelen met plannen op papier. Als je niet uitkijkt, smoor je met je controledrift al het enthousiasme in de kiem. Je houdt mensen dan klein. Alsof zij niet weten hoe ze een goed feestje moeten bouwen. Dit is dé manier om vrijwilligers die net enthousiast aan boord gesprongen zijn, te laten afhaken. En dat is nou precies wat je niet wilt.

Christel Hoogland (KIK Start) vertelt een soortgelijk verhaal over het buurthuis De Overkant in Arnhem. Juist door los te laten en bewoners de ruimte te geven, ontstond nog meer betrokkenheid van de wijkbewoners. Ze vertelt hoe de opening verliep.



‘Bij de opening van het buurthuis hadden we net het stokje overgedragen aan de nieuwe coördinator. Ze zit meer op haar handen dan ik, waardoor de gebruikers meer zelf deden. De nieuwe coördinator had samen met de gebruikers de voorbereidingen van de opening gedaan. Ik heb die dag wel volop meegeholpen, maar me niet met het programma bemoeid. Ik vond het heel spannend, want dacht: gaat alles wel goed? Het was echt een succes. Alle partijen deden hun ding: het vrouwenkoor stond fantastisch te zingen, samen met de mensen van de muziekschool. In de keuken stond een van onze partners samen met onze vrijwilligers allerlei lekkere hapjes te maken. De kinderen stonden achter de bar en hielpen met de bediening en er werd geschminkt en gesprongen. Er waren heel veel mensen uit de buurt en ook de partners die werkzaam zijn in de wijk. Als je daarna dan met zijn allen een borrel zit te drinken, dan kan ik echt zo blij zijn, omdat je ziet en voelt dat dit echt die plek van de wijk kan worden.’

Meesturen vanaf de achterbank

Loslaten is niet eenvoudig en soms krijg je de neiging om mee te sturen vanaf de achterbank. Christel vertelt:



‘Toen we net een nieuw bestuur hadden, zaten zij met de raadsleden en de wethouder aan tafel. Ik dacht toen: ‘Zouden ze wel het goede verhaal vertellen?’ en: ‘Vergeet je niet te lobbyen dat die bomen weg moeten, want daarom mogen we geen terras hebben.’ Je probeert de belangrijke dingen nog mee te geven en moet dan toch echt loslaten.’

Een ander kan zijn rol vervullen, als hij het op zijn manier mag doen. Als je blijft meesturen, sta je dit proces in de weg. Door los te laten en iemand het vertrouwen te geven dat die het juiste gaat

doen, groeit iemand in zijn rol en kan jij de taken met een gerust hart aan hem overlaten.

Projecten overdragen

Loslaten is ook nodig als jouw rol van projectmanager eindigt, doordat het project ingebed wordt in de reguliere organisatie, of doorgaat als zelfstandig initiatief. Er breekt een nieuwe fase aan. De basis staat. Je gaat dan over naar het beheren, onderhouden en stapsgewijs verbeteren, meten en monitoren, het inpassen van nieuwe ideeën in het bestaande concept, en het onderhouden en verdiepen van relaties. Maar ook kijken naar de details en deze bijschaven. Dat is een andere manier van werken en een andere energie dan een project van de grond trekken.

Soms is jouw rol als projectmanager vooraf door een einddatum begrensd. Als dit niet het geval is, dan is dit het moment om je af te vragen of de vervolgfase ook bij jou past. Word je er blij van? Zie je het jezelf doen en roept dat enthousiasme bij je op? Zie je het jezelf ook doen gedurende een langere periode? Als je op een aantal van deze vragen ‘nee’ antwoordt, hoor dan de alarmbellen rinkelen. Jij bent waarschijnlijk niet de beste persoon voor de volgende fase van je project. Het is dan tijd om plaats te maken voor anderen.

Het begint met het prikken van een concrete datum. Pas als je een datum noemt, wordt het realiteit voor jezelf. Dan pas ga je zoeken naar een goede oplossing voor het gat dat ontstaat. Die datum is ook belangrijk voor de mensen om je heen. De mensen met wie je werkt, hebben tijd nodig om te wennen aan het idee dat jij er straks niet meer bent. Ze kunnen zich in de steek gelaten voelen, zeker als jullie samen een mooi avontuur hebben beleefd. Emoties lopen soms hoog op als jij vertelt dat jij het schip gaat verlaten. Voor die gevoelens moet tijd en ruimte zijn, zodat zij de tijd hebben om jouw vertrek te accepteren.

Als de eerste storm van de aankondiging van je vertrek is gaan liggen, zoek dan samen een opvolger. Soms bekruipt je het gevoel dat je initiatief instort als jij vertrekt. Je hebt dan het idee dat er niemand is die jouw rol kan overnemen en dat je een schaap met 5 poten zoekt. Bedenk dan dat niet alles door één persoon overgenomen hoeft te worden. Je kan taken ook bij verschillende mensen onderbrengen. Een deel van je taken kan misschien wel bij je huidige team ondergebracht worden. Stel een profiel op, zodat duidelijk wordt wat je allemaal doet en je in beeld brengt welke kwaliteit van buiten je nodig hebt. Dan kan je pas op zoek.

Noem een datum, maar beloof je team wel dat je pas echt vertrekt als het voor hen goed voelt. Beloof hen ook dat je enkele maanden langer blijft, als dat nodig is. Dat geeft rust. Je opvolger moet zich nog bewijzen. Dat groeit en na enkele weken merk je dat het vertrouwen van het team in die persoon ook toeneemt. Dan kunnen ze jou loslaten en kan jij je project loslaten, omdat er een nieuw team staat, dat het initiatief verder laat groeien.

Prik nu een einddatum waarop je je project gaat loslaten. Ook als die datum nog ver vooruit ligt.

PROJECTTEAM

Waar ben je als projectmanager zonder een goed projectteam? Weet waar een goed projectteam aan voldoet. Zorg ervoor dat jij die goede spelers ook tot je beschikking krijgt. Help je team vervolgens om vleugels te krijgen, zodat jullie samen gaan vliegen en de bestemmingen bereiken die jullie voor ogen hebben.



31. Doe alleen dat waarin je goed bent

Als alles op jouw bordje belandt

Ben je in dienst van een woningcorporatie, gemeente of welzijnsorganisatie, dan herken je vast de volgende situatie:

Jij bent net nieuw binnen bij je organisatie en werkt aan je eerste project. Je collega's weten jou snel te vinden. Er komen allerlei vragen naar je toe, uit alle hoeken en gaten van de organisatie. Kleine dingen, die je zo kan oplossen. Ach, je bent de flauwste niet en regelt het graag. Maar ook kleine vragen die bij nader inzien heel veel tijd van je vragen. Vragen waar een hele complexe wereld achter zit, waar jij geen weet van had toen je enthousiast 'ja' zei. Zoals iedere beginnende projectmanager wil je het goed doen en je gaat er dapper mee aan de slag. Tot het moment dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Je moet zo veel taken uitvoeren die je niet leuk vindt, terwijl je op andere gebieden nog zo veel wilt leren. Daar kom je niet eens aan toe. Je vraagt je vertwijfeld af of dit die leuke baan was, waarop je gesolliciteerd hebt.

Zie hier een van de grootste valkuilen voor jou als projectmanager. Je hele agenda is gevuld met taken die je niet leuk vindt. Jij voert ze uit, omdat je vindt dat het erbij hoort. Je wilt het goed doen. Goed doen is alleen niet hetzelfde als de goede dingen doen.

Waar heb jij plezier in?

Wil jij dat jouw project slaagt, zorg er dan voor dat je binnen je project de dingen doet waarin je plezier hebt. We negeren dit vaak. Roepen dan: 'Stel je niet aan, het werk moet gebeuren. Of het kan niet altijd een feestje zijn.' Op de langere termijn is dit vragen om problemen. Waarom? Van dingen doen die niet bij je passen, word

je chagrijnig. Het kost meestal ook nog eens veel tijd. Tot slot, en dat is het allerbelangrijkste, ondermijnen deze taken je energieniveau. Als projectmanager heb je die energie namelijk hard nodig om resultaten te blijven boeken. De bewoners, de partijen waarmee je werkt en je opdrachtgever, voelen het direct als je niet lekker in je vel zit. Jij begint te twifelen. Je mist overtuigingskracht. Je project gaat trager. Het opgebouwde vertrouwen ebt weg. Als je energieniveau laag is, kan je wel inpakken en ermee stoppen.

Tijd om jouw stempel op het project te zetten. Beken eerst kleur naar jezelf. Waar ben je goed in? Als je dat nog niet zo goed weet, kan je daar voor jezelf een antwoord op krijgen, door je af te vragen of je van een taak energie krijgt, of dat het energie kost. Van taken waar je goed in bent, krijg je meestal veel energie. Die andere taken kosten je energie. Je snapt welke je moet vermijden. Daarnaast zijn er natuurlijk persoonlijkheidstesten die je kan invullen, om een beter beeld te krijgen, zoals de management drives, DISC, het enneagram of de Gallup Strength Test. Als je deze tests invult, krijg je een goed beeld van hoe jij als mens functioneert. Dat wil je echt van jezelf weten. Je wilt snappen hoe je zelf functioneert, wat bij jou past en wat verder van je afstaat. Dat is de basis om verder te komen.

Het lastige van ontdekken waar je goed in bent, is dat wat voor anderen heel bijzonder is, voor jouzelf meestal heel normaal is. Koen van der Hoorn (Universiteit Utrecht) was een van de deelnemers aan mijn workshop. In de pauze sprak ik met hem over zijn baan en hij wist me van alle diensten en faculteiten, en dat zijn er heel wat, tot in detail te vertellen welke mensen daar werkten, wat hen dreef, hoe zij communiceerden en hoe hij hen het beste mee kon krijgen in de bouwprocessen. Vol passie vertelde hij mij daar ruim een halfuur over. Tijdens de workshop wees ik hem op deze kwaliteit en keek hij me verbaasd aan. Voor hem was deze manier van werken zo normaal en zo gewoon, dat

hij zelf niet meer zag dat dit een kwaliteit was die hem bijzonder maakte. Om je te helpen je kwaliteit in beeld te brengen, staat aan het eind van dit hoofdstuk een oefening die je helpt om scherper in beeld te krijgen waarin je goed bent.

Het belang van je team

‘Maar het werk moet toch gedaan worden?’, hoor ik je roepen. Dat is waar. Simpel ‘nee’ zeggen en je collega het bos insturen, kan je een aantal keren doen. Met die strategie hoef je in de toekomst alleen niet te rekenen op enige steun van diezelfde collega. Hier komt je team om de hoek kijken. Door een goed team samen te stellen, kan iedereen in het team zich richten op de taken die passen bij zijn of haar talent.

Ik zorg er bijvoorbeeld altijd voor, dat ik mensen in mijn team heb die goed met mensen kunnen omgaan en de groep bij elkaar houden. Ik spreek veel te ingewikkeld om zaken eenvoudig uit te kunnen leggen. Bovendien ben ik van nature ongeduldig en denk ik vijf stappen vooruit. Dat is een lastige eigenschap als je iedereen wilt meekrijgen in je project. De mensen die met mij werken weten wel dat ik flink tempo kan maken in projecten en in korte tijd veel resultaten boek. Dat heeft ook een groot nadeel: ik mis de details. Mijn teksten barsten van de spelfouten en er gaat bijna nooit een factuur de deur uit, die in een keer goed is. Daar ben ik namelijk veel te slordig voor. Ik ben dan ook dankbaar voor de mensen die hier heel goed in zijn en mij helpen om de kwaliteit te bewaken. Doe daarom alleen waar je goed in bent en verzamel mensen om je heen met verschillende kwaliteiten, die jou aanvullen. Er is dan altijd wel iemand die raad weet met die lastige taak die je toegewezen krijgt en zijn talent inzet om er gehakt van te maken (of nasi, afhankelijk van wat jullie samen aan het bereiden zijn).

Soms lukt het ook niet

Soms krijg je een project op je bord dat niet bij je past, of zijn er situaties waardoor jij niet op je best bent. Twee projectleiders vertelden me dat ze hun projecten toen teruggegeven hebben.



Raimond: ‘Bij mij vielen er vorig jaar een paar dingen samen. Thuis speelde het een en ander. Ik ben toen naar mijn directeur gegaan en heb gezegd: dit is wat er speelt en ik ben niet op mijn best. Ik kom er niet uit met dit projectteam, dus wil je me ervan afhalen. Dat is goed ontvangen door mijn manager en ik ben toen van het project afgehaald. Die kwetsbaarheid was heel spannend. Dat is heel vreemd, want zelfs in een wereld waarin wij werken, waar mensen het hart op de goede plek hebben, is dat nog steeds heel lastig.’

Christianne: ‘Ik zat ook een keer niet lekker in mijn vel en kreeg toen een project waar heel veel over kosten onderhandeld moest worden. Dat is niet mijn sterkste kant. Ik heb dat besproken met mijn manager en er is iemand opgezet die daar juist heel goed in was.’

Dat hebben ze goed gezien. Als je niet vanuit energie kan handelen, omdat je iets moet doen, waar je niet goed in bent, of omdat er omstandigheden zijn waardoor je niet kan scoren, mag je jezelf in bescherming nemen. Zonder die energie gaat het namelijk niet lukken. In hoofdstuk 39 leg ik uit waarom dat zo is.

Met de volgende opdracht kan je ontdekken waar jij goed in bent volgens anderen.

Opdracht*

Stuur 10 mensen die jou goed kennen, privé en zakelijk, het volgende bericht via WhatsApp.

‘Beste...,

Ik ben bezig om in beeld te brengen waarin ik heel goed ben. Zou je mij daarbij willen helpen, door de volgende vraag te beantwoorden:

Wat maakt volgens jou dat ik goed ben in het werk dat ik doe?’

De antwoorden vertellen jou waar je goed in bent.

* Met dank aan Lenneke van der Meer en Natasja Stuifbergen (Factor Drie), die mij deze krachtige oefening uit de training ‘Ontwikkel je Perspectief’ lieten doen. Deze opdracht geeft je op zichzelf ook al meer inzicht in de dingen waarin jij goed bent. In hun training gaan zij aan de slag met de opbrengst voor verdere verdieping.

32. Stel zelf jouw projectteam samen

Waarom je zelf je projectteam wilt samenstellen

Projectenwerk is mensenwerk. Met de verkeerde mensen aan boord, of met een verkeerde samenstelling van het team, kan je nog zo hard werken als je wilt, maar lukt het nooit. Het omgekeerde heb ik ook ervaren: als de goede mensen aan boord zijn, gaat je project direct in een versnelling. Een feest is dat. Als je een geslaagd project wilt realiseren, stel dan je eigen projectteam samen.

Ik hoor je al roepen. Leuk verhaal Mariëlle, maar in mijn organisatie kan dat niet. Ik krijg de mensen gewoon toegewezen en daar moet ik het mee doen. Het is de vraag of het niet anders kan, ondanks dat het nooit zo wordt gedaan. Ga de uitdaging aan. Durf zelf kleur te bekennen over jouw capaciteiten en over de dingen waarin je minder goed bent. Leg je opdrachtgever of leidinggevende bij het aannemen van de opdracht uit waarom jij zelf je projectteam wilt samenstellen en dat je invloed wilt hebben op wie je toegewezen krijgt. Daar leg je de basis voor een geslaagd project.

Ben je als sociaal ondernemer gestart en heb je nog geen middelen om hulptroepen in te huren? In het veld van de maatschappelijke projecten kan je eenvoudig vrijwilligers vinden die een bijdrage willen leveren aan een dergelijk initiatief. Denk aan mensen die in een uitkeringssituatie zitten en werkervaring willen opdoen, of hun netwerk willen opbouwen. Of iemand die in de luwte weer wil warmlopen in een beschermde omgeving, na een heftige privéperiode. Er zitten voldoende talentvolle mensen thuis op de bank, die op zoek zijn naar een waardevolle invulling van hun

kostbare tijd, in ruil voor iets anders dan geld. Deze mensen kan jij toevoegen aan je team.

Denk je dat de mensen die je zoekt niet bestaan? Dan heb je waarschijnlijk een blinde vlek en ligt de benodigde vaardigheid ver buiten jouw spectrum. Je kan je in dat geval bijna niet voorstellen dat mensen die taak leuk vinden, of er goed in zijn. Het doen van de projectadministratie is zo'n voorbeeld. Maar geloof me, ik ken mensen die hier helemaal in opgaan en dat perfect voor je kunnen regelen.

Overtuigd? Dan kunnen we aan de slag met de samenstelling van je team.

Waar kijk je naar bij het samenstellen van je projectteam?

Je zet eerst op een rij welke inhoudelijke kennis je project nodig heeft en bekijkt wie dit kan invullen. Daarnaast kijk je naar het type persoon, zijn motivatie en zijn manier van communiceren. Ik vind het DISC-model daarbij een handig hulpmiddel. DISC maakt gebruik van vier typen mensen: Daadkrachtig, Interactief, Consciëntieus en Stabiel. Als je je verdiept in de kenmerken van de verschillende stijlen, dan ben je in staat om je snel een beeld te vormen van het overheersende type en de kwaliteiten van deze persoon en een eerste inschatting te maken of iemand in je team past. Uiteraard is er vervolgens een gesprek nodig om iemands kwaliteiten echt te leren kennen. De Zelforganisatiefabriek heeft een handige DISC-spiekbrief ontwikkeld, die je helpt om de verschillende stijlen te onderscheiden (<https://zelforganisatiefabriek.nl/disc-spiekbrief-download/>).

Voor Koen van der Hoorn (Universiteit Utrecht) zijn de communicatiestijlen de rode draad geworden in zijn manier van werken.



'Ik vind de verschillende communicatiestijlen van mensen erg interessant. Je leert jezelf natuurlijk goed kennen, maar het was nog veel fijner om te kijken welk type collega's er zijn. Ik begreep toen van een collega's die ik al heel lang kende, waarom ik nooit direct een antwoord krijg als ik iets vraag. Die persoon is een denker en gaat eerst nadenken en dan krijg ik drie weken later een antwoord. Dat is dan wel een goed en gedegen antwoord. Ik ben mij er nu veel bewuster van met welk type mens ik te maken heb en dat is eigenlijk de rode draad geworden in mijn werk.'

Op internet zijn verschillende testen te vinden, zodat je zelf kan onderzoeken wie jij bent en waar je de verschillende stijlen aan herkent. Nu is het natuurlijk zo dat je van alle eigenschappen wel iets in huis hebt, maar dat er een of twee stijlen zijn die overheersen. Ik maak voor al mijn beoogde projectteamleden mijn eigen inschatting van welk type zij zijn. Ik toets vervolgens of alle stijlen zijn ingevuld, door mijzelf bijvoorbeeld de volgende vragen te stellen:

- Heb ik verkopers met eindeloos veel enthousiasme in mijn team?
- Heb ik mensen aan boord, die de kudde bij elkaar houden en voor de groep zorgen?
- Heb ik sfeermakers aan boord, die ervoor zorgen dat het leuk is in het team?
- Heb ik resultatenboekers in mijn team, die het tempo opvoeren?
- Heb ik strategen die naast plan A ook plan B tot en met G op hun netvlies hebben, voor als A niet lukt?
- Ben ik voorzien van analisten die wijzen op de belangrijke details die de rest van de groep mist?

Daarna wordt het puzzelen. Op zoek naar aanvulling als er mensen ontbreken, of misschien heb je wel van een 'soort' te veel

en moet je iemand vervangen door een ander. Je kan ook nog een externe toevoegen, als dat nodig mocht zijn. Pas als alle rollen zijn ingevuld en alle communicatiestijlen een plek hebben, is je projectteam compleet.

Overigens spreek ik hier alleen van een intern projectteam. In veel projecten werk je ook met een extern projectteam. Daarvoor geldt natuurlijk hetzelfde.

Geef bewoners een rol binnen je team

In maatschappelijke projecten werken we samen met bewoners. Hoe leuk is het dan om bewoners ook een plek te geven binnen je projectteam: als ambassadeur, om de communicatie met bewoners vorm te geven, of als projectassistent, of elke andere taak die past bij de persoon die je voor ogen hebt.

Marnix ten Holder betrok bewoners als ambassadeur, om draagvlak te creëren bij een renovatieproject:

‘De wijkconsulent kende in elke straat van het project wel mensen en toen hebben we die mensen uitgenodigd om mee te denken en ze de vraag gesteld of ze voor zichzelf een rol zagen, om het renovatieproject ook aan andere bewoners uit te leggen. Dat wilden ze wel. Ze zijn aan de slag gegaan en hebben ook een scorebord gemaakt, waarin we bijhielden hoeveel bewoners meededen aan het project. Dat stimuleerde. Uiteindelijk deed ruim 90% mee, dankzij de inzet van actieve bewoners.’

Hij ontdekte ook dat er een grens was aan waar bewoners een rol in kunnen spelen en waar je als projectmanager zelf een taak hebt te vervullen.

‘Toch kwamen we er later in het traject achter, dat we bewoners niet alles konden laten doen. Zeker toen er problemen waren en zaken niet liepen zoals afgesproken. Je mag dan niet verwachten dat zij dat oplossen. Ze kunnen het signaleren, maar je zal zelf aan de bak moeten om het op te lossen.’

De grens kan ook liggen bij de kwaliteiten van de bewoner. Soms wil je iemand graag de kans geven om een rol te spelen, omdat hij zich al zo lang heeft ingezet, of omdat je het iemand gunt om uit een uitkeringssituatie te komen en je denkt dat hij kan groeien in zijn rol. Het risico is dan dat je mensen gaat overvragen. Christel Hoogland (KIK Start) vertelt:

‘Wij hadden enige tijd geleden een coördinator uit de wijk gevonden. Die rol was een maatje te groot voor haar. Ze heeft het echt wel goed gedaan, maar dit vroeg echt te veel van haar. Uiteindelijk hebben we toen toch een steviger persoon aangetrokken.’

Je moet dus balanceren tussen mensen kansen bieden en het vereiste kwaliteitsniveau.

Welk taken in je project kunnen door bewoners uitgevoerd worden? En wie ga je daarvoor vragen?

33. Zorg voor commitment

Zijn al jouw teamleden aan boord?

Je kan inhoudelijk nog zo'n goed team hebben samengesteld, alleen als al je teamleden aan boord zijn, kan je resultaten behalen. Als je teamleden ook nog eens met hart en ziel in de race zitten, wordt het mogelijk om buitengewone resultaten te behalen. Jij kan dit als projectmanager beïnvloeden, door het commitment van je projectteamleden te vergroten en spelregels af te spreken.

'Commitment' en met 'hart en ziel' klinken soft en zijn woorden die je misschien zelf niet zo snel in de mond neemt. Als dit gevoel echter ontbreekt, zijn de negatieve effecten enorm. Aan de hand van onderstaande case laat ik je zien wat er kan gebeuren als het commitment ontbreekt.

‘Ik trof ze samen aan: twee personen met de koppen tegen elkaar. Niet bereid om elkaar hun tekortkomingen te vergeven. Ze hadden de opdracht om facturen te verzamelen voor een subsidieverantwoording. Omdat ze niet bereid waren om elkaar te begrijpen en te helpen, was er welgeteld één onderbouwende factuur verzameld en de deadline was diezelfde dag. De verantwoording van een subsidie van ruim € 50.000 stagneerde hierdoor. Ik was woest want als ik ergens een hekel aan heb, is dat verantwoordingen van subsidies niet op tijd zijn. Het te laat aanleveren van verantwoordingen ondermijnt namelijk het vertrouwen van je financiers. In dit project kon de accountant niet aan het werk en ik moest vragen om uitstel. Stukken te laat aanleveren bij accountants, betekent dat je op 1-100 achterstand staat, omdat je op zijn minst de indruk wekt de boel niet in de hand te hebben. Accountants

gebruiken ook hun onderbuikgevoel en gaan in zo'n situatie alleen maar preciezer kijken en het levert je per direct meer vragen en nog meer werk op. Gelukkig had ik voldoende tijd ingebouwd tot aan de deadline waarop de verantwoording bij de financier binnen moest zijn. Het lukte om uiteindelijk alles op tijd in te leveren. Maar dat had ook heel anders kunnen aflopen.’

Kortom: projecten stranden als het commitment van je projectteamleden niet op orde is.

Ben je in?

Het commitment van je teamleden kan je vooraf onderzoeken en verbeteren. In mijn interview met Willeke van der Doelen (Buurtbinders) legt zij uit hoe ze dat doet.

‘Wat er aan de voorkant van projecten veel te vaak fout gaat, is dat we nooit vragen: ‘Ben je in? Is dit wat jij gaat doen? Ben jij de juiste persoon? Heb je vertrouwen? Wat is jouw rol?’ Vaak is er één aanjager en die is dan blij dat er mensen aan tafel zitten. Die aanjager gaat lopen, bevraagt mensen en die geven vervolgens input. Maar de vraag: ‘Vind je ook dat het over jou gaat?’, durven we blijkbaar nooit te stellen. Aan bewoners al helemaal niet, want we zijn zo blij met de vrijwillige inzet en dat bewoners willen meepraten. Ik doe dat wel. ‘Zit je hier omdat je hier wilt zijn? Zit je hier omdat wij een fijn contact hebben? Ben je door iemand uit de groep meegevraagd? Heb je een commitment op het plan dat we gaan realiseren, of eigenlijk niet?’ Ik wil mensen aan tafel die uit eigen overtuiging meedoen. Elke hobbel is namelijk te nemen als je energie hebt en er zin in hebt.’

Dat klinkt heel logisch, maar tegelijkertijd ook spannend, omdat het je ook in een lastig parket kan brengen. Willeke:

'Het wordt spannend als iedereen zegt: 'Ik doe mee', terwijl je voelt dat dat niet zo is. Of als iemand zegt: 'Ik wil hier eigenlijk niet zijn.' Durf je dat dan ook te benoemen? Vervolgens kom je dan bij een manager om iemand anders uit zijn team te vragen en die zegt vervolgens dat hij niemand anders heeft. Het spel begint op een moment dat er geen commitment is en jij daar wel voor moet zorgen. Dat gaat weer over het lef hebben om dat toch eerst te tackelen, voordat je doorgaat. Als je met veel bravoure vertelt waarom het moet en je ziet dat niemand geloof heeft in jouw project, dan voel je je vanbinnen steeds kleiner worden. Je eigen geloof wordt dan ook een stuk minder, als niemand zich eraan verbindt. Dat is een soort stilteproces. Dat doet wel wat met je.'

Dit hoort ook bij jouw rol als projectmanager. Als het je niet lukt om het commitment van het projectteam te verkrijgen, kan je niet van start en moet je dat eerst regelen. Hoe vervelend dat ook is.



Spelregel

Elkaar niet willen helpen is een voorbeeld van het ontbreken van commitment en niet over je eigen perspectief heen kunnen stappen. Dit lijkt onbenullig, de negatieve gevolgen kunnen echter gigantisch zijn. Om het commitment van projectteamleden te vergroten, leg ik uit wat ik belangrijk vind in een team en introduceer ik vaak de volgende spelregel.

Ieder projectteamlid heeft de plicht bij een ander projectteamlid de gaten dicht te lopen als die – bewust of onbewust – een steek laat vallen.

Dat is namelijk altijd en in elk project nodig. Iedereen maakt fouten. Niemand is volmaakt. Zelfs de meest ervaren personen maken fouten, of zien zaken over het hoofd als ze onder druk staan. Deze regel geldt altijd. Ook als iemand een grote eikel is. Ook als je iemand echt niet mag. Ook als iemand incompetent is, of niet weet wat hij aan het doen is. Dat is namelijk nog steeds geen excuus om een project te verbruken, dat bedoeld is om kwetsbare bewoners in de stad te ondersteunen of te helpen.

Als iemand zijn werk niet doet

Spelregels worden geschonden. Doe je daar als projectleider niets mee, dan heeft het hele team daar last van. Meer dan jij nu misschien denkt. Rik Boskamp, Vined Bouwmanagement zegt hierover:

‘Er is niks ergers dan iemand die de kantjes ervan afloopt, terwijl er niks van wordt gezegd. Dat heeft ook effect op de rest van het team. Als je het wel aanpakt, zien de mensen die wel hun best doen dat ook en voelen ze zich gewaardeerd.’

In actie komen en handhaven is het devies. Raimond Fraanje (Woonstad Rotterdam) werd geconfronteerd met een collega die hij prettig vond als persoon, tot het moment dat bleek dat deze persoon structureel niet deed wat afgesproken was.

‘Als je drie keer constateert dat niet is gebeurd, wat je had afgesproken, dan gaat het ook over de relatie. Die vind ik spannend. Ik vind iemand dan heel sympathiek, maar krijg tegelijkertijd ook een hekel aan diegene. Ik probeerde het heel lang binnen het projectteam op te lossen door afspraken te maken. Vervolgens bleek het weer niet gebeurd te zijn. Ik vroeg of het de volgende keer haalbaar was, en maakte de afspraak dat het de volgende keer klaar was. Toen was het weer niet gebeurd. Na de derde keer was het nog steeds niet gedaan. Ik zei: ‘Wat ga jij nu voorstellen, zodat het de volgende keer wel gebeurt?’ Toen bleek dat het weer niet gedaan was, kwam het gesprek waarin ik vertelde: ‘Ik ben echt not amused en ik ga nu escaleren. Ik kan niet anders met jou.’ Het voelt superongemakkelijk, maar ik heb dat wel gedaan.’

Natuurlijk speelt je hele team een rol bij het handhaven van de spelregels, maar uiteindelijk ben jij als projectleider degene die aan de bak moet als het projectteam het niet oppakt. Dit zijn geen makkelijke processen. Zeker niet als het om directe collega's gaat, die hun bijdrage niet leveren.

Spelregels bepaal je aan het begin van je project. Het liefst samen met je team. Welke spelregel zou jij zelf tijdens dat gesprek inbrengen om je projectteam tot grotere prestaties aan te zetten?

34. Gebruik de power van een project-kick-off

Vaak heb jij als projectmanager in je hoofd wat er allemaal moet gebeuren. Je weet precies welke resultaten je moet behalen om je einddoel te bereiken. Je overziet het allemaal. Maar hoe zit het eigenlijk met je projectteamleden? Zien zij het geheel, of alleen de delen? Een goede project-kick-off met je team is daarom onmisbaar. Dat is je kans om je team de opgave te laten doorleven en samen een stappenplan te maken.

Begin met het einddoel voor ogen

Ik noemde het al eerder: begin met je einddoel voor ogen. Daarmee ben je in staat flexibel te zijn in de route die je loopt. Dat is niet het enige effect. Het zorgt er ook voor dat je projectteamleden allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben. Het zal niet de eerste keer zijn dat twee projectteamleden verschillende eindplaatjes hebben, met een heleboel miscommunicatie en vertraging tot gevolg. Dat kan je voorkomen door het hier samen over te hebben.

Naast het stroomlijnen van waar je naartoe werkt, omschrijft Napoleon Hill nog een belangrijker effect:

‘Alles wat je je kan inbeelden, kan je waarmaken.’

Door je verbeeldingskracht te gebruiken en een duidelijk beeld te maken van waar je samen naartoe wilt, focus je je energie. Daarmee trek je ideeën, inzichten en hulpbronnen aan die je helpen om dat doel te verwezenlijken. Je gaat geloven dat het kan en ziet letterlijk die dingen waarmee je het beoogde resultaat kan bereiken. Ken je het zwangerevrouwen-effect? Als jij zwanger bent, zie je in één keer overal andere zwangere vrouwen en baby's,

terwijl die je eerder nooit opvielen. Zo werkt het ook in je project. Jij gaat de oplossingen zien, die je verder kunnen brengen. Oplossingen die er altijd al waren, maar nu boven komen drijven.

Het positieve effect van je verbeeldingskracht wordt nog groter als er een positieve emotie aan gekoppeld is, in de vorm van een verlangen of enthousiasme. Bij maatschappelijke projecten gaat het altijd om mensen en hun leven. Daarom is het zo belangrijk om in gesprek te gaan met de mensen waarvoor je het doet. Als je hun verhalen kent en weet dat je een stukje kan bijdragen aan de verbetering van het leven van een ander, dan heb je een hele krachtige drijfveer om door te gaan. Als je kan vertellen en kan invoelen wat jouw project verandert in het leven van een ander, dan heb je de juiste energie te pakken, om je verbeeldingsvermogen zijn werk te laten doen.

Laat je projectteamleden daarom inbeelden dat ze aan het eind van het project staan, of dat je twee jaar verder bent. Als je samen het einddoel omschrijft en in details uitwerkt, ontwikkel je een gedeeld beeld van het einddoel. De omschrijving of verbeelding van het einddoel kan je op verschillende manieren vormgeven, zoals met een:

- lijst met doelen of concrete resultaten die je wilt realiseren;
- interview met een bewoner of samenwerkingspartner, die vertelt over wat er gerealiseerd is;
- moodboard;
- tekening;
- persoonlijk verhaal;
- gedicht.

Alles is goed, zolang je in staat bent om naast de feitelijkheid ook het gevoel op te roepen dat erin weergegeven wordt. Je wilt een einddoel voor ogen hebben, waar je wildenthousiast van

wordt, waarnaar je verlangt en waarvoor je warmloopt. Dat is de brandstof die je project gaande houdt.



Zonder actie geen resultaat

Vervolgens is een plan nodig om het einddoel van je project te kunnen bereiken. Hiermee zet je je verlangen om in resultaat. Er zijn vele stappen voor nodig om een einddoel te bereiken. Als je ervoor zorgt dat je het grootste deel vooraf in beeld hebt, kan je daarop anticiperen en blijft er tijd en ruimte over om aan de slag te gaan met die zaken die je niet vooraf had bedacht.

Bij mij gaat dan de kast met knutselspullen open. Ik zorg voor een ruimte waar we ongestoord kunnen werken en beplak een hele wand met het bekend bruine pakpapier. Een hele wand, want er moet immers flink wat gebeuren. De stiften en scharen komen op tafel, en vooral: heel veel post-it-memo's in allerlei kleuren. Het liefst die hele mooie grote, die te koop zijn bij Flying Tiger. Die plakken ook lekker (in tegenstelling tot die kleintjes van de Action).

Vervolgens zet het hele team op een rij welke tussenresultaten we moeten behalen om ons einddoel te bereiken. Dat maakt alles lekker helder. En per resultaat bedenken we dan welke substappen we moeten nemen. Elk stapje wordt genoteerd en daarna in de juiste volgorde gezet. Omdat je hierover met meerdere mensen nadenkt, is de kans klein dat je iets vergeet. Het geeft je ook direct de kans om de taken te verdelen. Een uur later ligt er een stappenplan en een taakverdeling waar iedereen achter staat. Heerlijk, nu we kunnen echt aan de slag!

Op mijn website vind je een kick-off-toolkit, die je kan gebruiken voor je project-kick-off. Het bevat ook een lijst met handige materialen.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
om de kick-off-toolkit te downloaden.

35. Vier je successen in je projectteam

Een lange adem

Werken aan maatschappelijke projecten betekent een lange adem hebben. Zeker de opstart van zo'n initiatief kan ontmoedigend zijn. Het is een zware en trage machine die je op gang wilt brengen, en het kost veel energie om hierin beweging te krijgen. Is het eenmaal op gang, dan is het een kwestie van doorgaan en door blijven gaan. Er zijn namelijk in veel gevallen 10.000 stappen nodig om het beoogde doel te halen. In maatschappelijke projecten focussen we vaak op wat niet werkt, op wat er misgaat en wat we nog moeten oplossen. Op deze manier komen we stapsgewijs een beetje verder. We hebben dan het gevoel dat we aan het ploegen zijn. We moeten trekken en duwen om tot resultaten te komen. Als je staat bij stap 7 en je hebt nog 9.993 stappen te gaan, is het nogal wies dat de moed je in de schoenen zakt.

Een experiment

Ik heb daarom een experiment voor je. Start je volgende projectteamvergadering eens met een rondje waarin je de successen van afgelopen week benoemt. Als je dit nog niet eerder gedaan hebt, dan weet je een ding zeker met deze opdracht: je projectteamleden die met beide benen op de grond staan, verklaren je voor gek en jij gaat je ongemakkelijk voelen als je dit doet. Als je je realiseert dat je met beide benen op de grond geen stap vooruitkomt en dat alles wat nieuw is ongemakkelijk aanvoelt, dan is het moment daar om deze opdracht uit te voeren. Ik beloof je dat je heel veel energie, creativiteit en lol gaat beleven (en nog net niet gaat zweven).

Om je te helpen, laat ik je zien wat ik onder successen versta. Successen behalen houdt namelijk meer in dan resultaten die je bereikt hebt, als gevolg van een actie die je hebt ondernomen. Nico Koomans van People Unlimited leerde mij dat er 9 soorten van succes zijn:

- Creatieve actie: Anders dan je gebruikelijke ervaring.
- Geplande actie: Gepland en gedaan!
- Gemaakte keuze: Na een keuze volgt een ervaring van groei.
- Uitgestelde actie: Uitgesteld en nu toch gedaan.
- Resultaat: Gepland of ongepland.
- Dieper begrip: Dieper begrip van wat je al weet.
- Nieuw inzicht: Aha! Het is nieuw.
- (H)erkende fout: De fout is niet het succes, maar het herkennen ervan is het succes, omdat je nu de kans hebt om te corrigeren.
- Om hulp vragen: Je vraagt om hulp, zonder dat je weet of je het krijgt.

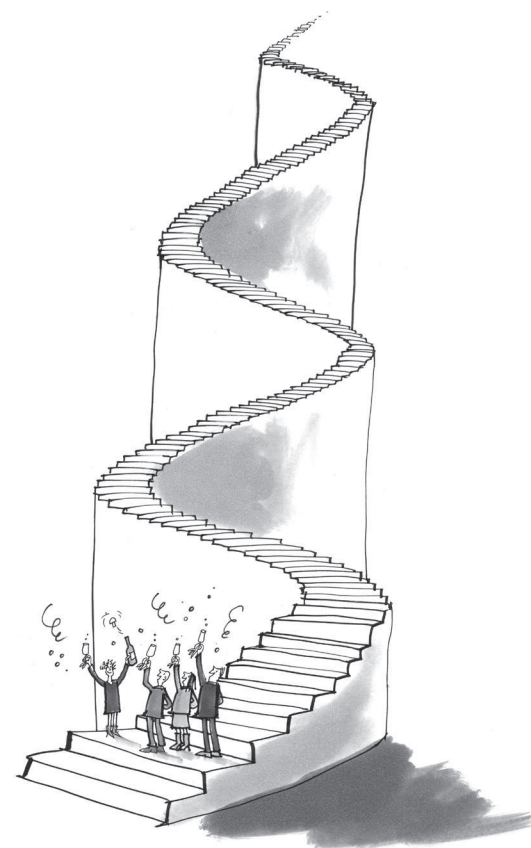
Je kan focussen op de successen die samenhangen met het project, maar het wordt interessanter als je ook de successen uit het privéleven meeneemt. Dat levert vaak een goed zicht op verborgen talenten op, die je nog niet inzet in je project.

Het werkt als volgt:

Laat iedereen eerst 4 of 5 minuten successen op papier noteren, door te beginnen met de zin: 'Ik heb...'; of: 'Ik ben...'. Iemand kan hierop antwoorden: 'Ik heb contact opgenomen met de wethouder.' Vervolgens laat je iemand een succes benoemen. Vraag door waarom het genoemde succes voor die persoon een succes is en omschrijf dit zo specifiek mogelijk. Het succes voor bovenstaande persoon kan namelijk weleens zijn dat hij zijn angst om de telefoon te pakken heeft overwonnen of dat

hij een specifieke vraag heeft gesteld en niet zozeer of hij bij de wethouder voor elkaar heeft gekregen wat hij wilde. Sluit af met de vraag: 'Wie heeft dat gedaan?' Waarop de persoon antwoordt: 'Ik heb dat gedaan!'; of: 'Wij hebben dat gedaan.' Vervolgens stel je de vraag: 'Wat zegt dat over jou/ons?' De groep reageert op het antwoord op deze laatste vraag met applaus.

Als je na deze successenronde zicht hebt gekregen op wat al gelukt is, is er ook een gevoel van trots ontstaan in het team. In deze hoedanigheid kan je team met gemak de problemen tackelen die nog om een antwoord vragen.



Schrijf nu voor jezelf op:

- Wat zijn 5 successen van de afgelopen week?
- Per succes:
 - Waarom is het een succes?
 - Wie heeft dit succes behaald?
 - Wat zegt dat over jou?

PROJECTLEIDER

Het succes van je project valt of staat met jouw houding en doorzettingsvermogen als projectleider. Het gaat over het vermogen om je open te stellen, te onderzoeken, dingen te doen die je nooit gedaan hebt en je kwetsbaar op durven stellen. Het is als projectleider jouw taak om ervoor te zorgen dat iedereen betrokken blijft en een bijdrage blijft leveren. Dat vraagt energie. Heel veel energie. Zorg er dus voor dat je zelf toefit bent en in staat bent om door te gaan, ook als anderen afhaken.



36. Neem 100% verantwoordelijkheid

Voor de volle 100% verantwoordelijkheid nemen voor je project, dat klinkt logisch. Hoe weet je echter dat je dat ook doet?

Wat is het niet?

Laat ik het proberen te illustreren met een aantal voorbeelden, die je vast herkent uit de praktijk. Ken je de situatie dat iemand...

- vertelt dat een samenwerkingspartner niet wil meewerken, omdat hij de urgentie niet ziet;
- stagnatie in een project ziet als botte pech;
- een ander de schuld geeft, als er niet op tijd geleverd is;
- zich ergert aan een ander en hier verontwaardigd over praat;
- over een ander roddelt;
- de desbetreffende persoon geen feedback geeft;
- in gesprekken het echte probleem ontwijkt, om de relatie met die persoon goed te houden;
- een ander geen hulp aanbiedt, omdat zij elkaar niet mogen;
- een taak laat liggen, waarvan afgesproken was dat die zou worden uitgevoerd en hier ook nog een goed verhaal bij heeft;
- breedspakig discussieert over wat er moet gebeuren, maar zelf geen actie onderneemt;
- genomen beslissingen steeds opnieuw ter discussie stelt;
- zich slecht voorbereidt;
- zich beter voelt dan een ander en anderen geen ruimte geeft;
- moeilijke situaties uit de weg gaat, omdat het hem bang maakt.
- de situatie dramatischer maakt dan deze in werkelijkheid is.

En als je eerlijk bent, in hoeveel van bovenstaande gevallen kan je bij 'iemand' jouw eigen naam invullen? Als je wilt dat je project vlotgetrokken wordt en slaagt, kan dit alleen als jij 100%

verantwoordelijkheid neemt voor je project. Dat betekent naar jezelf kijken. Je hebt namelijk vele malen meer invloed op je eigen gedrag, dan de invloed die je hebt op het gedrag van een ander. Natuurlijk kan je proberen om het gedrag van een ander te beïnvloeden. Dat doen we dagelijks, maar of dat werkt in de praktijk, is nog maar de vraag. Dit is de reden dat je alle aandacht het beste kan richten op jezelf en kan leren hoe je je eigen gedrag stuurt.

Welk gedrag hoort er wel bij?

Als je 100% verantwoordelijkheid neemt voor je project, dan...:

- vraag je jezelf continu af wat jij kan veranderen om de situatie te verbeteren;
- voer je de acties uit die je met jezelf of je team had afgesproken;
- help je een ander hierbij;
- bereid je jezelf zorgvuldig voor op een moeilijke taak;
- praat je met een ander en geeft je hem feedback, ook als dat lastig is;
- neem je de beslissingen die nodig zijn, zonder uit te stellen;
- houd je jezelf aan de afspraken met een ander en aan de afspraken met jezelf;
- zorg je ervoor dat je geloof hebt in een positieve uitkomst;
- heb je altijd nog een alternatief plan gereed, dat je kan inzetten als je huidige plan geen soelaas biedt;
- vraag je om hulp als dat nodig is;
- zie je situaties zoals ze zijn en maak je ze niet dramatischer;
- laat je een ander scoren, als dat het project verder helpt;
- Leer je door te doen en fouten te maken in de praktijk;
- Verdiep je je in de situatie en in de achtergrond van een ander;
- Stel je duidelijke grenzen als een ander er een potje van maakt.

Hoe werkt 100% verantwoordelijkheid nemen in de praktijk?

Poeh, dat is een hele waslijst. Het valt soms niet mee om dat allemaal ook in de praktijk te brengen. Als coach verkondig ik hoe belangrijk het is om 100% verantwoordelijkheid te nemen voor de situatie waarin je zit en dat je het eerst bij jezelf moet zoeken als je een verandering wilt. Dat geldt natuurlijk ook voor mijzelf. Ik ben echter ook maar een mens en soms schiet ik in een houding die niet-productief is.

‘In een van mijn projecten had ik een probleem, waarover ik twee weken heb lopen mokken, voordat ik deed wat ik moest doen. Ik moest door een onverwachte situatie een begroting opnieuw tegen het licht houden. Daarnaast moest een flink stuk van het werk wat ik al gedaan had, opnieuw gedaan worden. Balen natuurlijk. Er zat alleen niets anders op, dan dit varkentje gewoon te wassen. Dat is natuurlijk wat ik direct deed. Nope...

Ik heb uren besteed aan mopperen, boos zijn op mijn projectteamleden en luidkeels verkondigen dat anderen hun verantwoordelijkheid niet namen. Tot tranen aan toe. Het enige effect was dat mijn energieniveau vol onderuitging. Ik had geen zin meer in dit project. Er kwam niets uit mijn handen. Intussen was ik geen stap dichterbij de oplossing gekomen.

Na twee weken realiseerde ik me tijdens mijn ochtend-meditatie wat ik aan het doen was. Ik zag dat ikzelf de grootste blokkade vormde en toen ging de knop om. Een dag later lag de begroting er, inclusief heldere voorstellen voor de manier waarop we het probleem konden oplossen. Ik was weer op volle snelheid bezig om te zorgen dat we door konden met het project. Zo simpel was het dus. Jammer van

die twee weken vertraging. Die had ik toch echt aan mijzelf te danken.’

Voor de volle 100% scoren is lastig. Je kan er wel dicht in de buurt komen. Door jezelf regelmatig af te vragen waar jij steken laat vallen, te erkennen dat dat gebeurt en vervolgens je gedrag bij te stellen, kan je alsnog het resultaat bereiken in je project, dat je graag wilt realiseren. Dit gedrag kan je alleen leren door te oefenen en te trainen, zodat je er steeds beter in wordt en je jezelf steeds beter onder controle krijgt.

Waar heb jij de afgelopen week verzuimd om 100% verantwoordelijkheid te nemen voor je project? Hoe ga je dat corrigeren?

37. Zorg dat iemand je uit je comfortzone duwt

Stap uit je comfortzone

Die heb je vast al eerder voorbij horen komen, als je aangemoedigd werd om iets nieuws te leren. Als je uit je comfortzone stapt, kan je namelijk – mits de condities gunstig zijn – nieuwe vaardigheden leren en groeien. Uit je comfortzone stappen, brengt ook direct een ongemakkelijk gevoel met zich mee, of kan angstgevoelens oproepen.

Je reptielenbrein houdt je tegen

Hier is je reptielenbrein aan het werk. Dit is het oudste deel van je hersenen, dat functioneert zonder dat jij daar directe controle over hebt. Het stuurt je lichaamsfuncties aan, zoals ademhaling en hartslag en zorgt ervoor dat je zonder na te denken kan lopen. Erg handig, want het zou je heel veel energie kosten als je elke dag opnieuw moest bedenken hoe je moest lopen. Het is ook het brein dat waakt over je veiligheid. Veilig betekent voor het reptielenbrein dat je het doet, zoals je het altijd deed. Zodra jij het anders aanpakt, wordt er een stresssignaal verzonden. Het reptielenbrein doet er vervolgens alles aan om jou veilig te houden en gaat roepen en schreeuwen dat je dat niet het doen.

Als je hele lijf schreeuwt dat je lekker moet blijven waar je nu bent, valt het niet mee om de stap daadwerkelijk te zetten. Daarvoor is moed nodig. Je kan jezelf helpen, door je reptielenbrein te bedanken voor het signaal dat er gevaar op de loer ligt en je brein gewoon te vertellen dat je het toch moet doen. De kans is groot dat je dan een eerste stap zet. Nieuwe wegen die je bewandelt, kosten tijd om een gewoonte te worden. De kans is daarmee groot dat je na je wankel eerste schreden op het pad, alsnog

terugkeert naar de manier van werken die je gewend was. Dat is heel menselijk.

Een mentor die mij naar de overkant van de plas hielp

Je maakt het jezelf gemakkelijker als je iemand hebt die je uit die comfortzone duwt en je tegelijkertijd begeleidt om nieuwe gewoontes aan te leren. Zo heb ik mijzelf in een korte tijd ontwikkeld van een zeiler bij zomers weer op binnenwater, naar iemand die zeilt op zee, onder stevige condities. Iemand die met vertrouwen een oversteek maakt naar Engeland en als het moet nachten door zeilt. Ik ben in een korte tijd gegroeid, doordat ik Ruud van der Zee van Tiptopsailing ingeschakeld heb, die me door mijn barrières heen hielp en ervoor zorgde dat ik de juiste gewoonte ontwikkelde om dit op een veilige manier te kunnen doen.*

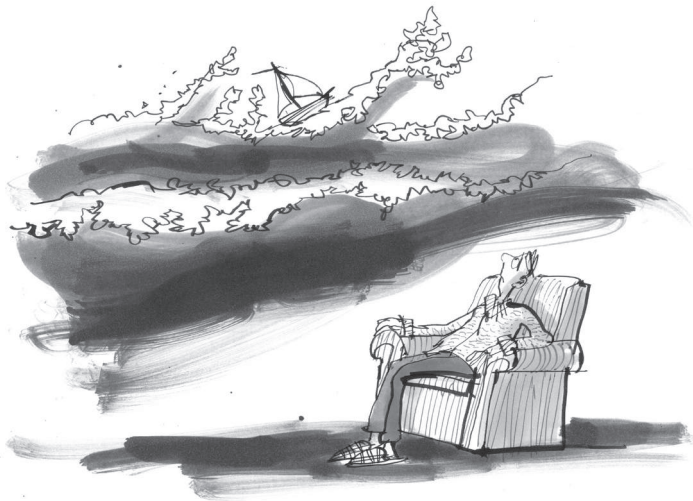
‘De eerste keer op zee voer ik mee naar Engeland op het schip van Ruud. ‘Ik wil ervaren hoe het is om op zee te zijn en naar Engeland te gaan’, noteerde ik op het intakeformulier. Ik stond met het zweet in de handen, toen hij doodleuk opmerkte: zullen we dan nu maar direct oversteken naar Engeland? Een nachtje erover slapen? Niks ervan. Ik kon niet meer terug. We voeren 18 uur lang, waarvan het merendeel zeeziek, zijn best oncomfortabel. Een glas whisky bij aankomst in de morgen maakte veel goed. :-)

In die week waaide het stevig en een dag stormzeilen met windkracht 9 rekte mijn grens nog verder uit. Ik heb genoten van het geweld. Daar begon mijn liefde voor de zee.

Het jaar daarop kreeg ik de vraag van Ruud of we het leuk zouden vinden om onze kinderen in een dubbeldekker te zetten, oftewel of we met de kinderen met onze eigen boot wilden oversteken naar Engeland. Mijn man en ik keken

elkaar aan. Heb jij ook buikpijn? Ja, dus. Laten we het dan maar doen. Zo voeren we in een groep mee naar Engeland. Nadat we een vastzittend voorzeil overleefd hadden en binnen de puinhopen opgeruimd hadden van een lekkend dekluk, waren we klaar voor het echte werk. 'Willen jullie in korte dagtochten terug naar Nederland, of steken we in een lange dag over naar Scheveningen?' Ook in dit geval werd de piketpaal vooraf gezet en we besloten voor de korte route te gaan en direct over te steken. Ik heb die nacht niet zo lekker geslapen, kan ik je zeggen. Na een tocht van ruim 23 uur wachtte Ruud ons op in Scheveningen. Als laatste van de groep, maar apetrots op wat we bereikt hadden.

Met deze ervaringen in onze achterzak durfden we het vervolgens zelf aan om die drie dagen en twee nachten non-stop door te varen vanuit Nederland naar Cherbourg, met drie kleine kinderen aan boord. Een fantastische reis, die we nooit meer vergeten.'



De magie treedt op buiten je comfortzone. Het is alleen doodeng om uit je comfortzone te gaan. Het helpt als je iemand hebt die snapt waarmee je bezig bent, die allang doet wat jij wilt leren en die je over je grenzen laat stappen. Op een verantwoorde manier, zodat je zelfvertrouwen houdt en paniek buiten de deur blijft. Iemand die je telkens uitdaagt om de volgende stap te zetten en je vertelt hoe je het moet aanpakken. Maar ook iemand die je een sleepje naar de volgende haven biedt, als je vastloopt. Zodat je daarna vol vertrouwen zelf weer kan doorgaan.

Door wie laat jij je uit je comfortzone duwen?

* Overigens schrijf ik hier 'ik', maar eigenlijk bedoel ik 'we', want zeilen is teamwork en zonder mijn Marcel had ik die overkant nooit bereikt.

38. Maak fouten en leer ervan

Een beladen onderwerp

Fouten maken, is een beladen onderwerp. Je kent vast iemand die stevig is afgerekend op zijn fouten. Iemand die een aantekening in zijn dossier heeft gekregen, of iemand die zijn baan daardoor is kwijtgeraakt. Toen ik net begon met het vak van projectmanager, durfde ik helemaal geen fouten te maken. Sterker nog, ik was alleen maar bezig met ervoor te zorgen dat ik niets fout deed. Als projectmanager was ik immers degene die moest weten hoe het moest. Er was geen haar op mijn hoofd die eraan dacht om toe te geven dat ik soms geen idee had. Laat staan dat ik het aandurfde om te experimenteren en fouten te maken om ervan te leren.

Ik dacht dat ik alles moest weten en kunnen. Dat bleek later een cruciale denkfout. Laat ik je meenemen in een verhaal uit het begin van mijn eigen carrière als projectmanager.

‘Ik werkte eens aan een herstructureringsproject in een krimpgebied, waar ik me met hart en ziel aan had verbonden. Het was een wijk met een stevig vraagstuk, waar fysieke, sociale en economische problemen zich opstapelden. Al lange tijd was er door de woningcorporatie niet meer geïnvesteerd in de woningen in het gebied. De gemeente zette druk op ons, om nu eindelijk eens iets te gaan doen. Ik ging in gesprek met de bewoners en hoorde hun verhalen. Ik doorleefde de situatie waarin zij zaten en voelde de noodzaak om snel tot een goedgekeurd investeringsbesluit te komen, omdat het welzijn van de bewoners ervan afhing. Ik vertelde mijzelf dat dit niet mocht misgaan en dat we de deadline voor de besluitvorming hoe dan ook moesten halen.

Doordat ik mijzelf vertelde dat er niets mocht misgaan, als we de deadline wilden halen, focuste ik me juist volledig op wat er wel kon misgaan. In een complex project zijn dat een heleboel punten; belangrijke, maar vooral ook zaken die eigenlijk geen risico zijn. Het effect was dat ik de onderdelen die echt risicovol waren te weinig aandacht gaf en vergat te controleren of het rekenwerk wel van voldoende kwaliteit was. Ik stelde geen kritische vragen, juist op een onderwerp dat een project volledig tot stilstand kan brengen.

Dit is exact wat er gebeurde. Die deadline van de besluitvorming werd gehaald en het project werd met waardering voor de aanpak goedgekeurd. Na de besluitvorming kwam aan het licht dat posten niet begroot waren en dat er grote financiële tekorten in het project zaten. Omdat het project uit verschillende deelprojecten bestond, en de fouten die bij een deelproject gemaakt waren vervolgens ook bij de andere tien deelprojecten terugkwamen, ging het om grote bedragen, waardoor de onrendabele top vele malen groter was dan voorzien. Het project kwam met een klap tot stilstand. Niks geen verbetering van de woning en de woonomgeving voor de bewoners. Niks project van de grond. Uiteindelijk kostte dit project me ook nog mijn baan. Drama... voor mijzelf en voor de bewoners. Juist door geen fouten te willen maken, maakte ik een enorme blunder, waardoor het project stagneerde.’

Het kost 10.000 uur om ergens vaardig in te worden

Het kost ten minste 10.000 uur om ergens expert of meester in te worden (Anders Ericsson). Het vak van projectmanager is daarop geen uitzondering. Je kan niet alles weten als je aan projecten werkt. Dat geldt zelfs voor zeer ervaren projectmanagers. Het vak en de onderwerpen waaraan we werken, is te veelomvattend

om alles zelf te kunnen overzien. Het is daarom de kunst om zo snel mogelijk de relevante kennis, kunde en vaardigheden in de vingers te krijgen. Degene die de meeste fouten maakt en daarvan leert, is degene die uiteindelijk het vak het beste beheerst en in staat is om een project te laten slagen. Als je je werk zonder fouten probeert te doen, blijf je binnen de gebieden die jou al bekend zijn en staat je groei stil. Juist door nieuwe gebieden te betreden, in de wetenschap dat je dan fouten gaat maken, helpt je verder om uit te groeien tot een projectmanager die het vak meester is.

Angst hoort erbij

Doelbewust stappen zetten, in de wetenschap dat je fouten gaat maken, kan je naar de keel grijpen. Bij mij is dat ook nog altijd het geval. Angst om het verkeerd te doen, voert dan de boventoon. Eigenlijk roept alles wat nieuw is een ongemakkelijk gevoel op. Bij het ene onderwerp meer dan bij het andere, maar dat gevoel is er altijd. Angst kan je blokkeren, maar is geen reden om nieuwe manieren van werken uit de weg te gaan. De angst voor het onbekende hoort erbij en verdwijnt zodra je de eerste stap zet en het gaat doen. Als je de hobbel genomen hebt en in actie komt, is het nare gevoel weg.

Maak vooral nieuwe fouten

Het is daarbij de uitdaging om de juiste fouten te maken. Het is zonde van je tijd als jij dezelfde fout maakt die een collega twee weken eerder ook maakte. Daar is een prachquote over, die is bedacht door de mensen achter Omdenken:

***‘Het gaat erom dat we nieuwe fouten maken,
oude zijn al gemaakt.’***

Door tijd te nemen voor reflectie (ook al denk je dat je daar geen tijd voor hebt), te kijken naar andere collega's, of te leren van mentoren die het vak al jaren in de vingers hebben, zet je stappen

en verlaag je de kans dat je fouten maakt, die al eerder gemaakt zijn. Door vervolgens met deze bagage zelf te gaan doen in de praktijk, ben je in staat om je te richten op die onderdelen die jouw project of situatie uniek maken. Als je leert van fouten die anderen al gemaakt hebben, blijven er echt nog genoeg situaties over waarin je zelf nieuwe fouten kan maken.

Ga eens 10 of 15 jaar terug in de tijd.

Neem een gebeurtenis uit die periode in gedachten, waarin jij een fout hebt gemaakt. Een beslissing die je later moest bijstellen. Een verkeerde aanpak of gewoon een onhandige uitspraak waar een ander op reageerde. Of juist iets wat je niet hebt gezegd.

Het mag iets groots zijn of iets kleins. Misschien krijg je er nu nog steeds een beetje buikpijn van, al hoeft dat niet per se. Als het maar een gebeurtenis is die je met de kennis en ervaring van nu anders zou aanpakken.

Als je de situatie in gedachten hebt, beantwoord dan vervolgens de volgende twee vragen:

1. Wat heb je van die situatie geleerd of tot welk inzicht kwam je?
2. Wat heb je in de jaren bereikt juist door die les of dat inzicht?

Realiseer je vervolgens dat zonder de les of het inzicht uit die eerdere 'fout' je dit nooit had kunnen bereiken.

39. Bewaak je energieniveau

Als je werkt aan projecten, is het een gegeven dat je continu obstakels moet overwinnen. Er is geen vaste route naar het eindpunt. Het is elke keer weer puzzelen, om te kijken wat de weg is die je dit keer moet belopen. Soms gaat dat soepel en maak je flink wat meters. Soms gaat je project langzaam en kruip je als een slak vooruit. Ook de mensen om je heen merken dat. Er ontstaat gemor in je projectteam. Je krijgt kritische vragen vanuit de stuurgroep. Partijen waarmee je werkt, beginnen te aarzelen, of bewoners geloven het allemaal niet meer.

Als projectmanager zoek je dan naar een oorzaak, die verklaart waarom het zo lastig loopt. Een stuurgroep die je niet steunt, of een partij die niet over de brug komt en niet wil meewerken. Je projectteam dat niet functioneert. Er is altijd wel een goede reden te vinden. Negen van de tien keer zijn dit echter symptomen. Je hebt dan niet het echte probleem te pakken. Het echte probleem zit bijna altijd in jezelf en heeft te maken met je eigen energieniveau.

Ken je dat gevoel dat je iemand vol enthousiasme een verhaal hoort vertellen? Dat roept direct vertrouwen op. Je wilt met zo iemand meedoen. Het is leuk. Zo iemand straalt een energie uit die aanstekelijk is. Met die energie krijg je alles in beweging. De hoogte van je energieniveau bepaalt daarom in grote mate of je resultaten kan boeken. De mensen waarmee je werkt, voelen of je lekker in je vel zit en of je er zin in hebt. Als je energieniveau hoger is, is het vele malen eenvoudiger af te stemmen op een ander, om ideeën over te dragen en mensen mee te krijgen. Het stelt je ook beter in staat om nieuwe dingen te leren, of andere inzichten op

te doen. Daarom is het van groot belang dat jij bewaakt dat je energieniveau op peil blijft.

Ondermijners van je energieniveau

Wat zijn de belangrijkste ondermijners van je energieniveau?

- Te weinig bewegen.
- Multitasken en werken in kantoortuinen met veel afleiding.
- Lang doorwerken en te weinig slapen, om deadlines te halen.
- Voedingsmiddelen, zoals koffie, suiker en alcohol.
- Verkeerd taalgebruik.
- Ondermijnende gedachten toelaten en piekeren.

Hoe blijf je fit?

Ook al voel je je op dit moment nog absoluut niet in de conditie, het goede nieuws is dat er heel veel knoppen zijn waaraan je zelf kan draaien, om hierin verbetering aan te brengen. Zonder de ambitie te hebben om volledig te zijn, geef ik je een overzicht van manieren om je energieniveau te verhogen.

- *Sporten en bewegen*
Het is bekend dat sport en beweging helpen om stresshormonen te reduceren. Ben je geen sportliefhebber? Een rondje wandelen heeft hetzelfde effect. Doen dus.
- *Gezonde voeding*
Hoe heerlijk ook, koffie, thee en alcohol zijn regelrechte ondermijners van je energieniveau. Minderen dus.
- *Een ding tegelijk doen*
Als je weet dat wanneer je switcht van taak A naar taak B, bijna 50% van je aandacht blijft hangen bij die eerste taak, wens je nooit meer gestoord te worden als je een begroting maakt. Kies voor dit soort taken dan ook een passende omgeving en ga desnoods thuis zitten.

- *Regeltijd inplannen*

Bij projectmanagers is de agenda altijd overvol, de actielijst voor je werk ellenlang en waarschijnlijk die voor je privé zaken ook. Plan elke week regeltijd in je agenda. Pas als de losse flodders uit je hoofd zijn en het programma thuis geregeld is, heb je ruimte om te werken aan je project.

- *Voldoende slaap*

Zelf heb ik de regel dat ik minimaal 8 uur slaap per dag. Dat lukt niet elke dag, maar mijn hoofd is een stuk helderder als ik me hier wel aan houd.

- *Taalgebruik kiezen dat je ondersteunt*

Ik gaf het al eerder aan, ik gebruikte regelmatig de woorden: buffelen, door de hoepel springen, of apen op mijn schouder, als ik sprak over mijn projecten. Dat zijn woorden die een negatieve lading geven aan mijn werkzaamheden. Ik probeer ze te vervangen door: gewoon even hard werken, een sprintje trekken en een taak die ik kan en wil uitvoeren. Dat brengt direct een andere energie met zich mee

- *Meditatie*

Meditatie is dé manier om negatieve gedachten los te laten en nieuwe inzichten op te doen. Zelf heb ik na het lezen van het boek *The Miracle Morning* van Hal Elrod het standaard ingebouwd in mijn ochtendroutine. Ik kan niet meer zonder.

- *Successen zien*

Benoem en noteer elke dag jouw successen, zoals beschreven in hoofdstuk 35.



Dit lijstje is bedoeld als overzicht met methodes die je kan toepassen om je energieniveau te verhogen en heeft zeker niet de intentie om uitputtend te zijn. Het valt ook buiten de scope van dit boek om je uit te leggen hoe de verschillende werkwijzen precies werken. Wel kan je het gebruiken om vast te stellen op welke manier je je energieniveau kan verhogen en je vervolgens zelf in het onderwerp verdiepen, zodat je je gewoontes stapsgewijs kan aanpassen.

Realiseer je dat als je gaat voor een radicale omslag, de kans groot is dat je het even volhoudt en na korte tijd weer terugvalt in je oude gewoontes. Het is de kunst om een aanpassing te doen die

je bijna niet merkt. Een stap zo klein, dat je systeem niet kan gaan protesteren. Als jij verslaafd bent aan koffie en je drinkt 5 koppen koffie per dag, dwing jezelf dan eens een week om er 4 te drinken. Waarschijnlijk merk je dat niet eens. De week die daarop volgt, laat je nog een kop koffie weg en vervang je deze door water. Zo kom je bij je doel uit, zonder dat het al te veel pijn oplevert.

Laat de turbo starten

Daarnaast heeft iedereen ook nog een manier om je innerlijke turbo te laten starten en direct nieuwe en positieve energie te genereren. Jouw eigen specifieke handleiding. Die van mij is complimenten krijgen.

“Mijn turbo gaat echt aan als ik complimenten krijg. Ik ben van het soort dat wil horen dat het goed is. Dat iemand blij met me is en successen samen met me viert. Dan voel ik me zekerder en krijg ik bakken met energie. Ik ga dan steeds harder lopen en nog meer mijn best doen. Vanaf het moment dat ik weet dat het bij mij zo werkt, vraag ik gewoon om complimenten. Aan mijn opdrachtgever leg ik uit dat als hij resultaten wil in het project, ik steun nodig heb, in de vorm van complimenten krijgen. Hoe meer, hoe beter. Het is nooit te veel! Vaak wordt er even vreemd gekeken, maar het effect is zo duidelijk, dat een opdrachtgever dat dan vaak maar gewoon doet. Met alle mooie resultaten tot gevolg.

Kortom, bewaak je energieniveau als je belangrijkste schat. Zeker als je deze baan vervult naast een druk gezinsleven, wil je elke dag topfit aan de start kunnen verschijnen.

Weet jij wat jij nodig hebt om bij jou de accu weer op te laden? Waar krijg jij heel veel energie van en hoe zorg je ervoor dat die naar je toekomt?

40. Kies je omgeving zorgvuldig

Je wordt het gemiddelde van de vijf mensen waarmee je het meest omgaat (Jim Rohn). Wist je dat? Confronterend! Ik dacht altijd dat ik degene was die iedereen wel wist mee te trekken. Het tegendeel was waar. Op het moment dat ik een project wilde realiseren in een omgeving met kritische collega's, bakte ik er niets van. Mijn energie lekte weg. Mijn focus verdween. Ik was me alleen maar aan het verdedigen en werd onzeker. Pas op het moment dat het project buiten de organisatie geplaatst werd, en we de bescherming kregen van een bestuurder, voelde ik me vrij om te doen wat ik moest doen. Vanaf dat moment kregen we vleugels, voelden we de energie dat we met iets goeds bezig waren en ontwikkelden we binnen de kortste keren een concept dat applaus kreeg van de betrokken stakeholders.

Negatieve, klagende of zeurende collega's beïnvloeden allereerst jouw stemming. Je kent vast wel het gevoel dat je luistert naar een verhaal van een collega dat je al meerdere keren hebt gehoord, of iemand die zuchtend uitspreekt dat 'ze er nu toch echt eens een keer iets aan moeten doen.' Als je dit soort gesprekken hebt gevoerd, zakt de energie die je hebt naar een laag niveau en moet je hard je best doen om weer vol enthousiasme aan de slag te gaan. Omdat je door het vorige hoofdstuk inmiddels weet dat jouw energieniveau van groot belang is om resultaten te boeken, is je omgeving een energielek, waarop je beducht moet zijn. Het is niet voor niets dat bij verandering vaak eerst gefocust wordt op de mensen die willen. Dit is de manier om de groep medestanders te vergroten en daarmee een goed tegengeluid te zijn, voor de mensen die niet willen.

Het effect gaat echter veel verder dan een dip in je energieniveau. Als iedereen denkt dat het niet kan en jij de enige bent die gelooft dat het wel kan, dan heb je een eenzame positie en moet je alle drempels die je gaat tegenkomen om iets te realiseren, alleen overwinnen. De neiging ontstaat dan vaak om de ambities bij stellen en onder de radar te blijven. Als jij namelijk vol uitspreekt waarvan je werkelijk droomt, dan is de kans groot dat je kritiek over je heen krijgt.

Je maakt het jezelf al gemakkelijker als je binnen je organisatie of initiatief een maatje hebt met wie je kan sparren en die dezelfde positieve overtuiging heeft als jij. Je hebt vast weleens ervaren hoe leuk het is om te werken met mensen die wel willen en ergens geloof in hebben. Op het moment dat je die energie verdubbelt, heb je al veel gewonnen en een omgeving gecreëerd die je ondersteunt in dat wat je wilt realiseren. Zeker als het twee mensen zijn die elkaar ook nog eens aanvullen in vaardigheden.

Het wordt nog interessanter als je onderdeel bent van een groep mensen die met eenzelfde vraagstuk bezig zijn. In de jaren '30 van de vorige eeuw deed Napoleon Hill ruim 20 jaar lang onderzoek naar geslaagde mensen uit die tijd en hij ontdekte een bijzonder fenomeen, als mensen samenkomen die een vergelijkbaar vraagstuk hebben en dit op een hoger plan willen tillen. Hij beschreef het als volgt:

'The coordination of knowledge and effort of two or more people, who work towards a definite purpose, in the spirit of harmony... no two minds ever come together without thereby creating a third, invisible intangible force, which may be likened to a third mind.'

Door dit effect, de derde kracht, krijg je als lid van de groep focus op datgene waaraan je werkt. Je krijgt steun van andere leden van de groep en leert versneld door de beschikbaarheid van brede ervaring, kennis en kunde in de groep. Hill noemde dat de zogenaamde mastermindgroepen. In deze groepen bepaalt ieder lid mede de agenda. Een actieve deelname van ieder lid is daarom van belang. De deelnemers geven elkaar feedback, brainstormen over nieuwe mogelijkheden en houden elkaar bij de les. Zo creëren ze een omgeving met ondersteunende collega's die samenwerken, met als doel om de hele groep naar een hoger niveau te brengen.

Uit ervaring kan ik zeggen dat onderdeel zijn van een mastermindgroep mij geholpen heeft om sprongen te maken, die ik in mijn eentje nooit had durven en kunnen maken. Dit is precies het effect van de juiste omgeving kiezen. In onze sector vind je ze vaak terug in de vorm van *Communities of Practice*.

Met welke vijf mensen ga jij het meest om? Wil je daar het gemiddelde van worden?

Hoe nu verder?

Welkom op het pad van het ontwikkelen van je projectmanagersvaardigheden. Wat goed dat je de moeite hebt genomen om mijn boek te lezen en je onder te dompelen in de geheimen van het managen van maatschappelijke projecten. Een kleine waarschuwing vooraf: zodra je de beslissing neemt om met dit onderwerp aan de slag te gaan, blijf je ermee bezig. Het is een proces waarin je blijft leren, je telkens nieuwe vaardigheden ontwikkelt en je je bestaande vaardigheden bijschaaft en verder verfijnt. Dat maakt het vak juist zo boeiend.

Voor nu is het belangrijkste dat je ermee aan de slag gaat en de eerste stap zet. Het resultaat is namelijk het effect van 10.000 stappen in de juiste richting.

Toolkit

Op diverse plekken in dit boek verwijst naar de P8® Projecttoolkit. Dat is een toolkit met hulpmiddelen die je kan gebruiken voor het aansturen van je project, zoals een vragenlijst voor een projectplan of een checklist voor een subsidieaanvraag.

Zie het als hulpmiddel die je kan inzetten en bepaal zelf wat handig is voor jou en je project.

Ga naar
www.marielledegroot.nl/toolkit
om de tools te downloaden.

Workshop P8® Projectaanpak

Als je aan de slag wilt met de P8® Projectaanpak en hierin begeleid wilt worden, dan kan je deelnemen aan de workshop over de P8® Projectaanpak. Door met de bril van de P8® Projectaanpak te kijken naar jouw project, ga je zien voor welke bouwstenen je op koers ligt en op welke onderdelen jij kan bijsturen. Daarnaast kan je ervaren of het werken met de P8® Projectaanpak bij jou als persoon past.

Ga naar **www.marielledegroot.nl/workshop** om je aan te melden.

Met mij sparren?

Ben je met een concreet vraagstuk bezig en wil je hierover met mij sparren? Dat kan in een vrijblijvend gesprek. Typerende vraagstukken waarvoor projectmanagers bij mij terechtkomen, zijn:

- Ik wil een aanpak ontwikkelen voor mijn project, waarin we een plan maken samen met bewoners en stakeholders.
- Ik wil ervoor zorgen dat de stem van bewoners gehoord wordt in het project, maar hoe krijg ik mijn collega zover dat hij mee gaat doen?
- Ik wil gebiedsgericht ontwikkelen, maar hoe kom ik erachter wat de wijk wil en hoe vertaal ik dit naar mijn project?
- Ik wil de gemeente als samenwerkingspartner betrekken. Hoe vind ik de juiste ingang en hoe laat ik ons verhaal landen?
- Ik heb subsidie nodig voor mijn project. Hoe pak ik dat aan?

- Mijn projectteam loopt niet lekker. Hoe kan ik dat veranderen?
- Mijn project dreigt vast te lopen en ik wil nu een doorbraak om het project in beweging te krijgen.
- Ik zit niet lekker in mijn rol als projectmanager. Hoe kan ik groeien, zodat ik me zelfverzekerder voel en meer resultaten boek?

Je kan je gesprek inplannen via mijn website **www.marielledegroot.nl/kennismakingsgesprek**. In dat gesprek ga ik in op jouw specifieke vraag. Als ik je kan helpen, leg ik in dat gesprek uit hoe dat eruitziet.

Ik wens je heel veel succes met de realisatie van jouw project en een mooie reis bij de verdere ontwikkeling van je vaardigheden als projectmanager!

Mariëlle de Groot

www.marielledegroot.nl
info@marielledegroot.nl

Of volg mij op social media:

LinkedIn: www.linkedin.com/in/marielledegrootp8
Facebook: [@marielledegrootp8](https://www.facebook.com/marielledegrootp8)
YouTube: [Mariëlle de Groot](https://www.youtube.com/channel/UC...)
Vimeo: www.vimeo.com/user92814959

Over de auteur



Mariëlle de Groot is geboren in 1975. Ze coacht projectmanagers die willen groeien en meer resultaten willen in hun project. Ze is opgegroeid in een klein dorpje in Brabant. Op dit moment woont ze samen met haar man en drie kinderen in Eindhoven. Ze is fervent zeezeiler, doet aan yoga en leert dwarsfluit spelen.

Mariëlle aan het woord

'Mijn werkende leven startte ik als werkvoorbereider op de bouwplaats bij een drinkwaterproductiebedrijf in Limburg. Ik wilde altijd al een groot project leiden en dat is de reden dat ik destijds naar Twente toog, voor een opleiding Civiele Technologie & Management. Lang heb ik niet gewerkt op die bouwplaats. Ik kwam er al snel achter dat ik de vereiste precisie van een werkvoorbereider ontbeerde. Ik nam destijds deel aan een traineeprogramma bij een grote vastgoedontwikkelaar/aannemer en belandde vervolgens bij de afdeling marketing, waar ik onderzoek deed naar de woonwensen en leefstijlen van mensen. Dat paste beter bij me.

Ik ontdekte dat die woningen me eigenlijk niet zo veel interesseerden. Ik vond bewoners veel interessanter en vooral

de wijze waarop mensen samenleven in wijken. Mijn hart ging uit naar herstructureringsvraagstukken. Ik doorzag dat stenen belangrijk zijn om mensen een dak boven hun hoofd te geven, maar dat voor een echte verandering van een samenleving meer nodig was. Daar kwam het sociaal-economische perspectief om de hoek kijken, waardoor ik vervolgens als techneut opnieuw in de schoolbanken belandde, om mij te verdiepen in sociologie.

Na een aantal jaren begon het projectwerk weer aan me te trekken. Bij een woningcorporatie ging ik aan de slag met maatschappelijk vastgoed en herstructureringsopgaven. In mijn boek heb je gelezen hoe dit afliep, hoe ik in Breda een herkansing kreeg en hoe ik samen met een collega buurthuis ONS herontwikkelde tot een nieuwe ontmoetingsplek voor de wijk.

Na het succes in Breda, volgde een sociale onderneming in Haarlem en bouwde ik aan een derde restaurant in Den Haag. Een tijd waarin ik kennismaakte met het ondernemerschap. Ondernemer was ik zeker niet van nature. Dat heb ik met veel vallen, opstaan en de juiste begeleiding geleerd. Terwijl ik door heel Nederland aan de slag was om te werken aan maatschappelijke projecten om mensen perspectief te bieden, was ik bijna nooit meer thuis. Het is niet goed als je probeert om buiten de wereld te verbeteren en het thuis een puinhoop dreigde te worden, omdat je er nooit bent. Ik wilde daarom een bedrijf dat paste bij mijn gezinssituatie en een bedrijf dat mij de ruimte gaf om meer tijd te besteden aan mijn grote passie zeezeilen. Het roer ging om en ik startte als coach voor projectmanagers.

Afgelopen jaren heb ik mijzelf intensief verdiept in persoonlijke ontwikkeling. Ik verslind alles wat gaat over 'hoe die kop werkt' en hoe je 'die kop de juiste richting op kan sturen'. Boekenkasten vol heb ik gelezen. Aangevuld met intensieve trainingen en coachingsprogramma's, om alles wat ik las ook in de vingers te

krijgen, zodat ik anderen daarbij kon helpen. Die kennis deel ik nu met de mensen die werken aan maatschappelijke projecten.

Ik heb een nieuwe koers uitgezet en ben onderweg. Ik hoop bestemmingen te bereiken waar ik jou als projectmanager mag ontmoeten en mijn inzichten en ervaring met je mag delen, zodat jij de aanpak vindt die bij jou past en jouw project laat slagen.'

Dankwoord

Allereerst wil ik natuurlijk alle mensen bedanken die ik heb mogen interviewen en die met mij het cocreatieproces hebben aangedurfd. Willeke van der Doelen, Maartje van der Lee, Christel Hoogland, Christianne van Overmeeren, Cindy van den Bremen, Cor Hubach, Dennis van Berkel, Gerrit Kamminga, Glenn van der Vleuten, Heidi van Otten, Joke de Haan, Koen van der Hoorn, Koen Vrielink, Lara Scot, Leendert Odijk, Lieneke Verspaandonk, Lotte Muis, Marguerite Evenaar, Marnix ten Holder, Patricia Kraan, Raimond Fraanje, Rik Boskamp, Rutger van Weeren, Senna Bouteba, Stephan Pauly, Marianne Houkamp en Ans Klein Geltink, dank jullie wel voor een inkijkje in jullie projecten. Ik realiseer me dat ik jullie vragen stelde die jullie wellicht niet verwacht hadden. De openheid waarmee jullie je ervaringen met me deelden, is de onmisbare bijdrage die jullie aan dit boek hebben geleverd.

Daarnaast een woord van dank aan alle meelezers die een deel van hun kerstvakantie hebben opgeofferd om mij van feedback te voorzien: Jasper van der Wal, Mariëlle van der Molen, Trude de Vroomen, Tessel Linders, Eva Peeters, Annemieke van Waterschoot, Rokus van den Akker, Ton van Aalst, Thijs van Mierlo, Mariska van Dijk, Rigo Stegeman en Linda Tops. Jullie bijdrage zette mij nog net een tandje scherper, om nog beter te verwoorden wat ik wilde zeggen. Dank ook aan de mensen die me via social media feedback gaven.

Zelf heb ik altijd coaches en mentoren in mijn leven gehad. Op allerlei gebieden. Professionals en mensen die waarschijnlijk niet eens wisten dat ze die rol voor me vervulden. Van Erna van Holland leerde ik projecten ontwikkelen. Monique van Winkel bracht me in contact met bewoners met andere culturele achtergronden, leerde me onbekende paden te kiezen en door te gaan als het lastig werd. Martine Visser stoomde me in hoog tempo klaar om grip te krijgen op de financiële kant van projecten. Yolanda Bakker leerde me om mijn verhaal aan de buitenwereld te vertellen. Bas van Vugt en Mirna den Reijer openden mijn ogen op het gebied van ondernemerschap. Jeanet Bathoorn hielp me in mijn ontwikkeling richting Vrijheidsondernemer. Selma Foeken leerde me marketing, op een manier die bij mij past en Elisabeth Griffioen deelde haar kennis over het maken van video's. Nico Koomans werkte samen met mij aan open en authentiek zijn. Tony Robbins liet me ervaren hoe ik mijn emoties onder controle kon krijgen. Igor van Kaam liet me in de keuken kijken van zijn coachpraktijk en leerde me het op mijn manier te doen. Ruud van der Zee leerde me hoe ik met mijn zeilboot veilig naar Engeland kwam en weer terug. Wat jullie gemeen hadden, is dat jullie voordeden hoe jullie het zelf aanpakten. Jullie vertelden me de stappen die jullie namen. Vertelden mij de verhalen die jullie jezelf vertelden. Wezen me op dingen die konden misgaan en hoe je daar dan weer een oplossing voor vindt. Jullie steunden me in mijn worsteling met het gebied, waarin jullie ervaren waren, eigen te maken. Goed kijken. Het gedrag kopiëren. In mijn eigen situatie uitproberen. Hiervan leren. Een beetje bijschaven, zodat het mij ook past. En zelf weer verdergaan. Zo heb ik het mijn hele leven gedaan en ik ben trots op het resultaat.

Dan mijn dreamteam rondom mijn boek: Jeanet Bathoorn, zonder jouw eindeloos zaaien van het idee dat ik een boek moest schrijven, was ik hier nooit aan begonnen. Alle masterminders van Vrijheidsondernemers, Inge van Duijnhoven, Peter Hagedoorn en

Inge Niks: dank voor jullie support, samen groeien we verder. Dat schept een band. Daisy Goddijn van Expertboek, jouw boek is voor iedere ondernemer een aanrader. Met dit heldere stappenplan en jou als stok achter de deur is het gelukt. Giséla Fidder, je heldere adviezen maakten dat ik vertrouwen kreeg als auteur en dit boek kon schrijven. Geert Gratama, jouw humor in je tekeningen maakt dit boek pas echt leuk. En natuurlijk Annemieke van Waterschoot en Elise Visser, die elke week weer hard werken aan mijn marketing.

Ook thuis ben ik niks zonder mijn team. Jacqueline, jou hadden we al tien jaar eerder in huis willen hebben. En Misha ook!

Mam, de kinderen gaan jou missen op woensdagmiddag. Dank voor het invliegen als er weer eens geschreven moest worden. Dank ook aan mijn vader, voor je aanhoudende support. Ik startte als techneut bij de aannemerij, een vak dat jij begreep. Inmiddels vraag je je regelmatig af waarmee ik bezig ben. Dat maakt ook niet uit, als het in Volkel maar gewoon leuk blijft.

Voor de zomervakantie van 2019 wist ik je te vertellen dat ik een boek ging schrijven. Je enige reactie was: 'Oké schat, dat moet je doen en ik steun je hierin.' Dat is typisch zoals je bent, Marcel: een onvoorwaardelijke steun en toeverlaat. Natuurlijk ook dank aan Toon, Jaap en Pien voor alle uren dat ik er niet voor jullie was en jullie op je tenen door het huis slopen, omdat mama een boek aan het schrijven was. Een prachtig zelfgemaakt bordje prijkt op mijn deur met de tekst: 'Niet storen, mama is aan het schrijven.' Dat bordje mag weg en jullie mogen weer los in huis!

Dank aan alle lezers van dit boek dat jullie de moeite hebben genomen dit boek te lezen. Dat er heel veel mooie projecten van de grond mogen komen, die onze steden en wijken van Nederland een stukje beter maken.

