

**PMC  
NEXT**



GERT VAN SANTEN & ANNELIES VAN GOOL

# PMIC NEXT

*Aan de slag met  
Projectmatig Creëren*

SCRIPTUM

Copyright © 2019 Gert van Santen en Annelies van Gool

Grafische vormgeving [www.igraph.be](http://www.igraph.be)

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

ISBN 978 94 6319 164 7

NUR 801 – Management Algemeen

[info@scriptum.nl](mailto:info@scriptum.nl)

[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)

# INHOUD

---

<b>DE START</b>	9
■ Waarom Projectmatig Creëren Next?	9
■ Zeven lessen om effectief te werken met PMC	10
<i>Samen doen</i> 10 ■ <i>Grote idealen, kleine stappen</i> 10 ■ <i>Het verschil willen maken</i> 11 ■ <i>De menselijke aspecten</i> 11 ■ <i>De impact centraal stellen</i> 12 ■ <i>Kritisch blijven en consequenties accepteren</i> 13 ■ <i>De juiste mensen op de juiste plek</i> 13	
■ Over Projectmatig Creëren (PMC)	14
■ De essentie van PMC	15
■ De basis van PMC: het creatie-lemniscaat	16
<i>De Zij-kant van het project – de voedingskracht</i> 17 ■ <i>De Ik-kant van het project – de persoonlijke kracht</i> 20 ■ <i>De Wij-kant van het project – de samenwerkingskracht</i> 24 ■ <i>De Het-kant van het project – de vormkracht</i> 26 ■ <i>De Globe-kant van het project – de omgevingskracht</i> 27	
■ Organisatieontwikkeling en Projectmatig Creëren	30
■ De cultuur rond projecten	31
<i>Cultuur volgens het lemniscaat Zij-Ik-Wij-Het</i> 33	
■ Het ontstaan van een project	38
■ De keuze voor een aanpak: improvisatie, programma, project, proces of klus	39
<i>Improvisatie</i> 40 ■ <i>Programma</i> 40 ■ <i>Project</i> 41 ■ <i>Proces</i> 43 ■ <i>Project of klus?</i> 43	

<b>DE CREATIE</b>	47
■ De fasering bij Projectmatig Creëren	48
■ De intake met de (beoogd) opdrachtgever en de (beoogde) projectleider	50
■ Go/no go project en definitieve aanstelling opdrachtgever en projectleider	53
■ De projectorganisatie	54
<i>De rol van de opdrachtgever</i> 54 ■ <i>De rol van de projectleider</i> 55 ■ <i>De opdrachtgever en de projectleider</i> 56 ■ <i>De Projectsecretaris</i> 57 ■ <i>De PSU-begeleider</i> 57 ■ <i>Stuurgroep en Klankbordgroep</i> 58	
■ Succesvol teamwork	59
<i>Veiligheid en vertrouwen in een projectteam</i> 61 ■ <i>Gemeenschappelijk doel</i> 64 ■ <i>Verschillen honoreren, werkafspraken en teamsamenstelling</i> 64 ■ <i>Resultaten vieren</i> 66	
■ Co-creatie	67
<i>Wat is co-creatie en wanneer doe je het?</i> 67	
■ De dialoog: leren om de stilte te horen	68
■ De pre-PSU	72
■ De project start-up (PSU)	77
<i>De inhoud van de PSU en het lemniscaat</i> 79 ■ <i>De collectieve intake</i> 80 ■ <i>Het projectcontract</i> 81 ■ <i>De projectdefinitie</i> 82 ■ <i>Een activiteitenplan maken door een work breakdown structure uit te werken volgens de methode van creatief structureren</i> 85 ■ <i>Beheersplannen</i> 88 ■ <i>De krachtenveldanalyse</i> 97 ■ <i>De actoranalyse</i> 99 ■ <i>De teamsamenstelling bij de PSU</i> 100 ■ <i>De risicoanalyse</i> 102	
■ Wat moet de impact zijn van een project?	104
■ Projectleiderschap is ‘inclusiefleiderschap’	105
<i>Richting en ruimte</i> 106 ■ <i>Holding space</i> 107 ■ <i>Het eigen (innerlijke) huis op orde hebben</i> 108 ■ <i>Projectie</i> 109	

<b>HET WERK</b>	111
■ Acht interventies om het vuurtje brandend te houden	111
<i>Zorg voor een collectief gevoel van urgentie, organiseer een project fresh-up</i>	112
■ <i>Creëer draagvlak, commitment en organiseer ook weerstand</i>	114
■ <i>Organiseer een open communicatie en een goede feedback</i>	118
■ <i>Verwijder hindernissen en obstakels</i>	120
■ <i>Zorg voor korte-termijnsucces</i>	121
■ <i>Als je inzakt, bouw dan verder met de leer- en ontwikkelbijeenkoms</i>	122
■ <i>Ga goed om met voort-schrijdend inzicht</i>	123
■ <i>Veranker de resultaten!</i>	128
■ Blijvend met elkaar leren	129
<i>Projectinterview</i>	129
■ <i>Hoe werkt interview? Methoden en werkwijzen</i>	130
<b>DE NAZORG</b>	135
■ Wat loopt door als het project stopt?	136
■ Wat doe je met deelresultaten die niet af zijn?	138
■ Hoe evalueer je het project?	139
■ Hoe hef je het projectteam op?	141
■ Het feest	142
<b>BIJLAGEN</b>	145
1 Voorbeeld projectplan	145
2 Checklist Zij-Ik-Wij-Het-Globe	149
3 Vragenlijst teamsamenstelling	151
4 Risicoanalyse	158
5 Krachtenveldanalyse	161
6 Voorbeeld programma project start-up (PSU)	166
7 Voorbeeld programma project fresh-up (PFU)	167
8 Checklist voor de opdrachtgever voorafgaande aan een project start-up	169
Literatuur	173
Over de auteurs	175





# DE START

---

## Waarom Projectmatig Creëren Next?

*Projectmatig Creëren* (PMC) zag in boekvorm het licht in 1998. Het was een groen boek. Soms zien we dit boek nog wel eens bij klanten in de kast staan. Wat een moed hadden onze collega's toen om tegen de geldende stroom van projectmanagement in te durven roeien met meer mensgerichte opvattingen over projectmatig werken. Als je een goed doortimmerd projectplan had en een harde planning, dan kwam het eigenlijk wel goed, was immers de toen geldende opvatting.

Binnen ons bureau had het schrijven van dit boek het nodige losgemaakt. Verhitte koppen, stevige discussies, maar vooral samen met elkaar onderzoeken waarom dit boek volgens ons geschreven moest worden. Wij waren ervan overtuigd dat succesvol projectwerk toch vooral mensenwerk was. Maar wat is dat dan precies? En hoe schrijf je dat goed op?

Na het verschijnen van het eerste boek in 1998 hebben voormalige collega's van Kern Konsult *Projectmatig Creëren 2.0* en *PMC Compact* geschreven. Beide boeken zijn een succes geworden. Toch wilden wij graag dit boek schrijven: *Projectmatig Creëren Next*. Inmiddels zijn we de nodige jaren verder en hebben we veel nieuwe ervaringen opgedaan. We hebben gezien wat goed werkt, maar ook wat minder goed werkt. Deze inzichten wilden we graag delen. Dat daarnaast de samenleving in die periode is veranderd, is een geweldig understatement. Een aantal van die veranderingen is echter van cruciaal belang gebleken voor het effectief werken met PMC.

## **Zeven lessen om effectief te werken met PMC**

---

### **1 SAMEN DOEN**

We hebben de afgelopen jaren ervaren dat er een grote behoefte is om meer gezamenlijk, met elkaar, te doen. Het inrichten van het werk en de organisatie bijvoorbeeld. Maar ook is er een behoefte om de samenwerking met burgers, toeleveranciers, patiënten, bedrijven en klanten verder te ontwikkelen. Niet van bovenaf of door anderen voorgeschreven, maar samen vanuit ieders eigen kennis.

Er wordt volop geëxperimenteerd met co-creatie en zelfsturende teams. Natuurlijk zijn niet alle resultaten positief. Maar al werkend leren we wat effectief is, en wat niet. Niet alle burgers streven naar autonomie en niet alle patiënten willen per se overal bij betrokken worden. We moeten leren om grenzen te gaan trekken; ontdekken waar het genoeg is, en ook waar wel onze betrokkenheid en invloed aan de orde zijn.

Binnen projecten zien we dezelfde beweging. Dit resulteert in nieuwe werkvormen, maar ook in bijvoorbeeld meer overleg met belangrijke betrokkenen. Vanuit het idee van samen creëren is het belangrijk om deze groep van betrokkenen (stakeholders) vroegtijdig, nog vóór de project start-up (PSU), bij het project te betrekken. We noemen dit de ‘pre-PSU’. Het collectief belang vraagt om een meer gemeenschappelijke aanpak, om modern teamwork. We geven in dit boek veel ruimte aan deze sterke stroming. Vanuit het idee van collectief creëren is er een aantal momenten waarin daadwerkelijk samen aan de slag wordt gegaan: de brainstorm aan het begin; de collectieve intake; samen een work breakdown structure (WBS), risicoanalyse of krachtenveldanalyse maken, waarin de dialoog een plek heeft. Zo zijn er vele momenten van samenwerken.

### **2 GROTE IDEALEN, KLEINE STAPPEN**

Vrijwel ieder project begint met een wens om een verbetering voor een doelgroep (de ‘Zij’-kant) tot stand te brengen: de intentie. De intentie is een verlangen, of een droom over hoe het beter of mooier kan of moet. Inmiddels hebben de afgelopen jaren ons geleerd dat verande-

ringen door middel van ‘grand designs’ vaak teleurstellend verliepen. De verwachtingen waren hooggespannen, maar we verloren ons in de grootsheid van het plan van aanpak, waardoor uiteindelijk weinig concreet tot stand kwam. Het was vaak gewoonweg te groot en te veel.

Grote idealen zijn meer gebaat bij een kleiner verhaal. In kleinere stappen denken geeft meer grip en leidt sneller tot resultaat. Deze paradoxale realiteit sluit beter aan bij onze menselijke maat. Als het lukt om grote idealen in kleinere stappen te vertalen, krijgt het ideaal de omvang die nodig is om ons te verbinden met de resultaten. Daardoor kunnen we ons (mede)eigenaar voelen van die resultaten. PMC is een krachtige manier om grote idealen te vertalen in kleine succesvolle stappen.

### **3 HET VERSCHIL WILLEN MAKEN**

De professional moet weer ‘in zijn kracht worden gezet’, horen we de laatste jaren vaak. Veel werknemers kunnen een term als ‘eigen kracht’ nauwelijks nog horen, en terecht. Wie zit er nu op te wachten om ‘in zijn kracht te worden gezet’, en dan ook nog door iemand anders? Vaak bedoelen managers dan dat je iets moet doen wat je eigenlijk niet wilt. Wij hebben het liever over werk doen vanuit de overtuiging dat jouw bijdrage ertoe doet. Dat waar jij mee bezig bent verschil kan maken. Weten dat je invloed hebt op zaken die jou aan het hart gaan motiveert je en brengt je in beweging.

De ervaring heeft ons geleerd hoe belangrijk het is om die mensen in het project te hebben die in de resultaten van het project geloven. Maar ook om hier bij de project start-up (PSU) ruim aandacht aan te besteden, door om te beginnen te bekijken of de resultaten zo kunnen worden dat de deelnemers zich daar goed bij voelen, en vervolgens door het daadwerkelijk met elkaar te hebben over ieders commitment aan het project. Vrijwel niets is fnuikender voor bijeenkomsten van een projectteam dan deelnemers die eigenlijk liever ergens anders zouden willen zijn.

### **4 DE MENSELIJKE ASPECTEN**

De menselijke aspecten van projectmatig werken blijken nog belang-

rijker te zijn dan wij al dachten. Bij projecten die niet tot een goed eind komen, of die ‘mislukken’, is vrijwel altijd de menselijke component daarin de cruciale factor. Een paar voorbeelden uit de praktijk ter illustratie:

- Projectteamleden hebben verschillende beelden over de eindresultaten, maar denken dat ze naar hetzelfde doel toe werken.
- De relatie tussen de opdrachtgever en de projectleider laat te wensen over en het projectteam heeft daar last van.
- Projectteamleden weten dat het niet kan lukken, maar spreken zich om allerlei redenen niet uit.
- De ‘verkeerde’ mensen zitten op het project, maar we laten het om de lieve vrede erbij zitten.

In situaties als deze is de sleutel tot succes steeds weer dat je het erover hebt met elkaar, en dat je helder en duidelijk bent. Dan pas is een oplossing mogelijk. Dingen niet zeggen om de kool en de geit te sparen werkt in deze situaties zeker niet.

## 5 DE IMPACT CENTRAAL STELLEN

Wij hebben projecten meegemaakt die eigenlijk prima verliepen. Het vooraf geformuleerde resultaat werd opgeleverd. Maar toch heerste er teleurstelling in het projectteam. In zo’n situatie blijkt vaak dat het project vrijwel geen impact heeft. Het doet er dus eigenlijk niet toe.

Wat we hiermee bedoelen, is dat het belangrijk is om ons te realiseren wat we willen met het projectresultaat. Wat moet de impact zijn? Wat willen we dat uiteindelijk de werking is van ons projectresultaat? Willen we goed bezochte informatiebijeenkomsten? Of willen we dat er bijvoorbeeld daadwerkelijk anders wordt omgegaan met minder valide mensen? Willen we dat er meer defibrillatoren in kastjes aan de muren komen te hangen? Of willen we dat die ook daadwerkelijk worden gebruikt en dat er minder mensen overlijden aan een hartstilstand? Denk goed na waar je je aandacht in het project op wilt richten. Want dat wordt immers realiteit. Vraag je af: is dat dan de realiteit die je ook gehoopt of gewild had?

## 6 KRITISCH BLIJVEN EN CONSEQUENTIES ACCEPTEREN

We hebben de afgelopen jaren geleerd hoe cruciaal het is dat mensen kritische vragen durven te stellen. Vragen die hen bezighouden en die er voor hen toe doen. Misschien nog wel belangrijker is dat er consequenties worden getrokken uit de antwoorden op die vragen. Als iedereen voelt dat ‘draagvlak voor de nieuwe werkwijze’ een groot risico is bij een project, dan mogen we niet gewoon doorgaan alsof er niets aan de hand is. Dan is een manager of een opdrachtgever nodig, die de moed heeft om hier mee aan de slag te gaan. Of, als het helder wordt dat de beoogde opdrachtgever eigenlijk niet echt geïnteresseerd is in het project, om welke (valide) redenen dan ook, moeten daar consequenties uit worden getrokken en moet er een andere opdrachtgever komen.

## 7 DE JUISTE MENSEN OP DE JUISTE PLEK

Wil je dat een project succesvol is, vraag je dan om te beginnen af wie dat project moet doen. En ook: ben jij wel de juiste persoon voor de rol van bijvoorbeeld projectleider voor dit project? Of is een van jouw collega's daar misschien meer geschikt voor? De belangrijkste plekken moeten worden bezet met de juiste mensen. Dat betekent niet per se dat alle plaatsen de ‘beste mensen’ moeten hebben, maar wel de belangrijkste plekken. Met de juiste mensen ‘in de bus’ stijgt de kans dat je aankomt waar je wilt zijn.

Twijfel je, blijf dan niet aanmodderen. Haal de mensen die duidelijk geen goede ‘fit’ vormen met het project uit het team. Dat is uiteindelijk beter voor zowel de persoon (of personen) in kwestie als het project. Wees wel zorgvuldig bij dit vertrek en laat dat projectteamlid ‘waardig’ vertrekken uit het project. Wees duidelijk maar niet harte-loos. Dat vertrekkende projectteamlid kan in een andere context of bij een ander project wellicht uitstekend functioneren. Dit betekent overigens niet dat je altijd voor vrede en harmonie moet kiezen. Een goed functionerend team mag best eens ‘schuren’ over een onderwerp, dat maakt het spannend en geeft duidelijkheid. Maar schuren is heel wat anders dan steeds dwarsliggen.

Voor het project 'Digitalisering dossiers' hadden we Jan nodig. Jan beschikte over de onmisbare historische kennis. Er was echter een probleem. We wilden Jan zelf niet in het project hebben. Jan was een notoire mopperkont, die door zijn opmerkingen alle energie uit een bijeenkomst kon zuigen. Uiteindelijk, en na veel aarzeling, ging de projectleider naar Jan toe en zei: 'Jan, we hebben jouw kennis nodig voor het project, daar wil ik het graag met je over hebben, maar we willen jou niet in het project, je moppert ons teveel.' Waarop Jan zei: 'Dat snap ik. Ik zou mijzelf ook niet in een projectteam willen hebben.' Soms moet je wat geluk hebben, maar geluk dwing je ook af door helder te zijn.

## Over Projectmatig Creëren (PMC)

Projectmatig Creëren (PMC) is inmiddels stevig verankerd in projectenland. Zeker bij overheidsinstellingen, onderwijs, zorg en dienstverlening wordt veelvuldig met PMC gewerkt en heeft PMC zijn waarde bewezen. Al in 2006 is PMC in een vergelijkend onderzoek door Project Management Instituut Nederland (PMI-NL) en Berenschot als meest complete methode aangemerkt.\*

De belangrijkste conclusies waren dat PMC vooral is gebaseerd op de menselijke aspecten van werken in projecten, maar daarnaast de technische aspecten niet verwaarloost. PMC integreert juist beide aspecten. Bovendien werd geconcludeerd dat PMC op dat moment de meest complete methode voor projectmanagement was. Verder werd gesteld dat PMC zijn oorsprong niet vindt in een bepaald vakgebied, maar in een filosofie over hoe organisaties (moeten) werken, en daardoor een breed toepasbare methode is. Juist deze integratie van de menselijke en technische aspecten is de afgelopen jaren de kracht gebleken van PMC en heeft zich steeds verder ontwikkeld. PMC is voor

---

\* Zie *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement*, redactie: PMI-Nederland, Berenschot. Uitgever: Van Haren Publishing, november 2006.

ons inderdaad een filosofie die tot uitdrukking brengt hoe organisaties (volgens ons) effectief kunnen werken. Die filosofie kan in essentie als volgt worden samengevat.

## **De essentie van PMC**

PMC is een manier van werken die mensen uitdaagt om als groep te werken aan resultaten waarin ze geloven. Mensen staan hierbij meer centraal dan structuren. Deze mensen werken ook niet in projecten omdat ze dat van iemand moeten doen, maar omdat ze een bijdrage willen leveren. Dat is het idee achter PMC.

Projectmatig werken is uitstekend geschikt om binnen een afgebakende tijd en met een flexibele inzet van mensen resultaten te behalen die ertoe doen. Daarmee past het goed in deze tijd van ‘agile’ en ‘lean’: behendigheid en lenigheid om snel op veranderende omstandigheden te kunnen inspelen, door bijvoorbeeld complexe projecten op te delen in kleinere (deel)projecten, waardoor dergelijke projecten goed op veranderingen kunnen reageren.

We zien bij onze opdrachtgevers dat er veel tijd in projecten wordt gestoken. Grofweg zien we dan twee soorten projecten:

- Projecten waarvan het lijkt alsof ze ‘vanzelf gaan’. Er is betrokkenheid en lol, en mensen zijn met veel enthousiasme aan het werk. Vanzelfsprekend zijn er ook tegenslagen, maar die slaan mensen niet uit het lood; integendeel, die zijn eerder een test of ze op de goede weg zijn.
- Er zijn ook projecten waarbij het veel moeizamer gaat. Er zit weinig energie in de bijeenkomsten van het projectteam, en andere werkzaamheden krijgen voorrang. Deze projecten zijn eerder een last dan een lust, een rituele dans die uitgevoerd moet worden.

Hoe komt het dat projecten zo verschillend kunnen lopen? Het grote verschil is in welke mate gebruik wordt gemaakt van de ambities, energie en creativiteit van mensen. En daar komt Projectmatig Creëren volop in beeld: *Projectmatig Creëren is een collectief creatieproces, waarbij individueel commitment centraal staat.*

Bij vitale projecten zoeken de deelnemers samen naar nieuwe mogelijkheden, en geven samen betekenis aan hun (project)werk door de resultaten die zij boeken en de oplossingen die zij bieden, en door de wijze waarop zij werk- en leefomstandigheden verbeteren.

## De basis van PMC: het creatie-lemniscaat

De wiskundige John Wallis gebruikte in de zeventiende eeuw het lemniscaat als symbool voor een getal dat groter is dan elk ander getal dat kan worden gecreëerd, een symbool voor het oneindige, voor dat wat niet meer in cijfers is uit te drukken. In onze tijd staat het lemniscaat binnen de wiskunde nog steeds symbool voor oneindigheid.

We komen het lemniscaat ook tegen in de Arabische wereld, waar het de allesomvattende kracht is, een kracht groter dan de schepping, omdat het de schepping zelf symboliseert. In literatuur wordt de vorm van het lemniscaat vaak gebruikt als teken van voortdurende vernieuwing, van evenwicht en verbinding.



Bij Projectmatig Creëren gebruiken we het lemniscaat als symbool voor de krachten die bij projecten aan het werk zijn en die voortdurend in beweging zijn, maar samen een eenheid vormen. Daardoor kunnen projecten alleen succesvol zijn als aan alle vier de krachten en de relatie tussen die krachten aandacht wordt gegeven. De volgende vier krachten zijn bij het werken met projecten altijd werkzaam:

- 1 *Voedingskracht* De Zij-kant, die staat voor de omgeving en de bijdrage die we gaan leveren
- 2 *Persoonlijke kracht* De Ik-kant, die staat voor de keuzen die we maken en voor leiderschap
- 3 *Samenwerkingskracht* De Wij-kant, die staat voor hoe we samenwerken en voor teamwork



4 *Vormkracht* De Het-kant, die staat voor het structureren van ideeën en voor de concreetheid van het project.

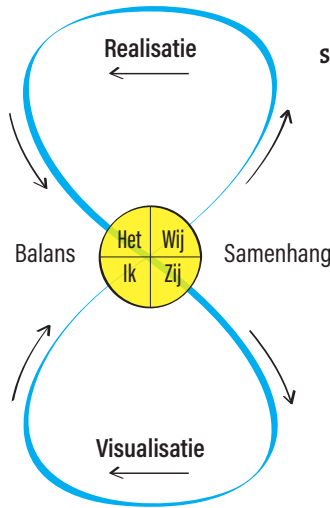
Projectmatig Creëren zoekt naar een goed samenspel tussen deze krachten. Een project kan niet zonder een stevige structuur en een projectplan, maar evenmin zonder samenwerking tussen betrokken partijen, persoonlijk commitment en leiderschap, en ook niet zonder oog voor de omgeving en de bijdrage die we daaraan willen leveren.

**HET-KANT  
VORMKRACHT**  
Projectopdracht  
Structuur, concreet

**WIJ-KANT  
SAMENWERKINGS-  
KRACHT**  
Samenwerken, cultuur  
Inclusief, co-creatie

**IK-KANT  
PERSOONLIJKE  
KRACHT**  
Keuzen maken  
Moed, leiderschap  
Verbinding

**ZIJ-KANT  
VOEDINGS-  
KRACHT**  
Impact, ambitie  
Waar je het voor doet  
Bijdragen, omgeving



**DE ZIJ-KANT VAN HET PROJECT  
DE VOEDINGSKRACHT**

Voor de Zij-kant doen we het project. Daar zit de inspiratie en vinden we onze voeding. Aan de Zij-kant wachten mensen op het projectresultaat of biedt het projectresultaat tenminste een verbetering voor de doelgroep (zonder dat de leden van de doelgroep zich dit wellicht realiseren). Bij de start van een project is het belangrijk om deze verschillende belangen en verwachtingen goed in kaart te brengen. Zo wordt

**‘Wie onvervangbaar wil zijn, moet zich blijvend onderscheiden’**  
- Coco Chanel

in beeld gebracht hoe gemakkelijk of moeilijk het project zal worden ontvangen.

- Bij een project om wachttijden in een ziekenhuis te verminderen zijn patiënten en familieleden blij. Medisch personeel en administratie zullen zich echter nieuwe routines en werkwijzen eigen moeten maken.
- Niet alle burgers willen zelf de regie nemen in hun gemeente bij bijvoorbeeld wijkvernieuwing.
- Voor de meer 'traditionele beleidsambtenaar' zal het wennen zijn om het stuur wat uit handen te moeten geven.
- Over een nieuwe brug over een kanaal waren de bewoners van de beide oevers zeer tevreden. Over de renovatie en omleiding van het fietspad naar die brug ontstond veel gemor.
- Bij de herinrichting van het centrum in een stad is het goed om de belangen en wensen van winkeliers, winkelend publiek uit de stad en omringende dorpen, bewoners van het centrum, uitbaters van het uitgaanscentrum en de schouwburg goed in kaart te brengen.

Bij het begin van het project is het belangrijk om van deze belangen al een eerste inschatting te maken. Wellicht vereist de veelheid aan belangen en bijdragen dat er een pre-PSU plaatsvindt, of dat er van tevoren met betrokkenen verscheidene brainstorm-bijeenkomsten of workshops worden gehouden.

### ***Een project begint bij de Zij-kant***

Zonder een behoefte of een verbetering voor een doelgroep is er geen voeding voor het project, geen reden van bestaan. Dan kan het project niet vitaal worden.

Maar ook als een project een andere aanleiding heeft, bijvoorbeeld een wettelijke verplichting, is het belangrijk om te zoeken naar de betekenis voor de Zij-kant, naar datgene wat de moeite waard is. Soms moet er dan, naast die verplichting, een extra resultaat bij komen.

Een voorbeeld hiervan ter illustratie. Zoals bekend krijgen zorginstellingen hun zorg vergoed op basis van een contract. In het contract

met de zorgverzekeraars staan de eisen waaraan de instelling moet voldoen, zoals de HKZ-registratie (Harmonische Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Een instelling ontvangt deze registratie pas als alle werkprocessen beschreven staan in een handboek en ze deze ook uitvoert volgens datzelfde handboek. Hiermee laat de instelling zien dat het de zaken goed op orde heeft, dat het de patiënt centraal stelt en voortdurend werkt aan de verbetering van de dienstverlening. Aan de kwaliteitsmedewerker de schone taak om hiervoor een handboek te schrijven. So far so good.

Maar vervolgens krijgen de medewerkers vaak het handboek pas gepresenteerd als een voldongen feit. Men moet voortaan volgens de nieuwe 'richtlijnen en protocollen' werken. Bij het horen van 'richtlijnen' en 'protocollen' voelen medewerkers echter meteen een grote aversie. Want vaak is hetgeen in het handboek staat beschreven niet de realiteit. De praktijk is veel complexer en laat zich nu eenmaal niet vangen in een vereenvoudigd werkproces of -protocol.

Wat zie je deze medewerkers doen? Ze zetten hun hakken in het zand of blijven hun werk doen zoals ze dit altijd al deden. Het risico daarvan is dat bij een audit blijkt dat er niet wordt gewerkt volgens het beschreven werkproces, waardoor de instelling niet voldoet aan het kwaliteitscertificaat. Het gevolg is: ontevreden medewerkers, een werksfeer die ook de patiënten niet ten goede komt, en een tekortkoming in uitvoering van de normen bij controle door de inspectie.

Bestaat er dan een andere aanpak, één die wel effectief is? Jazeker. Die aanpak is om het registratieproject te benaderen vanuit de Zijkant. Bij zorginstellingen zijn dat in dit geval de medewerkers. Als er goed naar hen wordt geluisterd, raken zij gemotiveerd en gaat ook bij hen het vuur branden.

Precies dat gebeurde bij de instelling waar de verantwoordelijke kwaliteitsmedewerker de medewerkers eerst allemaal raadpleegde. In plaats van gewoon op te schrijven hoe het werk moest worden gedaan, of zoals zij zelf dacht dat het werd gedaan, ging deze kwaliteitsmedewerker open het gesprek aan met de medewerkers. Door middel van de interviews kreeg ze een goed beeld van de praktische werkprocessen. Ook hiaten en onduidelijkheden kwamen zo aan het licht.