

INTERVIEW: FLEXIBILITEIT BINNEN RANDVOORWAARDEN

Jan-Pieter van Schaik is project- en procesmanager bij AT Osborne, een bureau dat overheids- en particuliere organisaties adviseert over infrastructuur, mobiliteit, gebiedsontwikkeling en utiliteitsbouw en het projectmanagement op deze gebieden verzorgt. Hij studeerde Civiele Techniek aan de Technische Universiteit Delft, een vakgebied waarop hij de eerste twee jaar na zijn afstuderen actief was bij GeoDelft. Voordat hij eind 1999 bij AT Osborne (toen Berenschot Osborne) als projectmanager aan de slag ging, werkte hij drie jaar bij Holland Rail Consult, het huidige Movares. Daar was hij als projectleider betrokken bij infrastructurele projecten en begon hij het management daarvan leuker te vinden dan de technische onderdelen ervan. Zijn medewerking aan de planfase van de HSL-Oost wekte zijn belangstelling voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke aspecten van projecten.

Vanuit AT Osborne is Van Schaik als project- en procesmanager werkzaam in projecten op het terrein van infrastructuur, gebiedsontwikkeling en mobiliteit. Het verleggen van de provinciale weg N201, om de bebouwde kommen van Aalsmeer en Uithoorn heen, is een voorbeeld van zo'n project waarbij hij tot voor kort betrokken was in zowel de plan- als uitvoeringsfase. Op het gebied van mobiliteit is hij onder meer actief als projectmanager voor de proef betaald rijden in de metropoolregio Amsterdam. Dit is de eerste proef die volgens de principes van Anders Betalen voor Mobiliteit van start gaat.

HET PROJECT

Op dit moment is Van Schaik bij vier verschillende projecten betrokken. Hij noemt de 'N23 Westfrisiaweg', een project waarin hij twee tot drie dagen per week actief is als manager projectbureau. Net als de N201 een infrastructuurproject met dit keer als doel een verbeterde oost-westverbinding van Alkmaar via Enkhuizen naar Zwolle. De N302 tussen Noord-Holland (Enkhuizen) en Flevoland (Lelystad) is een belangrijke schakel in de huidige oost-westverbinding. Het verkeer in de randstad wordt steeds drukker. De route via de provinciale weg op de dijk van het Markermeer is een goed alternatief voor de oost-westverbinding via de randstad (A1-A6).



- > Het tracé voor de verbeterde en deels nieuwe verbinding loopt door drie provincies en zestien gemeenten, die dan ook allemaal betrokken zijn bij het project. De Provincie Noord-Holland is de formele opdrachtgever voor het Noord-Hollandse deel, waardoor voor Hoorn gekozen is als centrale vestigingsplaats voor het projectbureau.

PROJECTBUREAU

Op het projectbureau geeft Van Schaik leiding aan circa twaalf medewerkers van wie ongeveer de helft is gedetacheerd vanuit de deelnemende provincies en gemeenten. Alle medewerkers werken parttime en hebben naast dit project ook nog andere banen. Het Projectbureau 'N23 Westfrisiaweg' is op dit moment volgens Van Schaik vooral gericht op procesmanagement. "Het project bevindt zich nog in de voorbereidingsfase. Er wordt nog niets aangelegd. Onze taak is op dit moment niet zozeer het realiseren van een weg, maar het tot stand brengen van een project waar draagvlak en geld voor is." Diverse overheden worden geconfronteerd met de verkeers- en mobiliteitsproblematiek rond de oost-westverbinding en hebben allemaal ideeën over de oplossing daarvan. Maar hoe kom je nu tot een oplossing waarover iedereen het eens is en die door iedereen gedragen (kan) worden, licht hij toe.

De essentie van de opdracht die Van Schaik meekreeg, luidt: Zorg voor een door alle partijen gedragen projectdefinitie met bijbehorende financiële middelen. "Met de regionale partijen hebben we al een tracékeuze gemaakt en afspraken over de financiering", vertelt Van Schaik. "Er ligt dus een regioakkoord, maar er is ook nog geld nodig van de rijksoverheid." Terwijl een beslissing van de rijksoverheid wordt afgewacht, wordt parallel gewerkt aan de voorbereiding van de uitvoering. Bijvoorbeeld het uitwerken van de ontwerpen en uitvoeringscontracten, de milieueffectrapportage, het provinciaal bestemmingsplan en de voorbereiding van de besluitvorming over de realisatieovereenkomst tussen alle partijen. "Zodra het financiële plaatje rond is, leggen we ontwerp en financiële afspraken vast in een realisatieovereenkomst", aldus Van Schaik. "Dat is straks de basis voor het contracteren van aannemers die het werk gaan maken."

ROL PROJECTMANAGER

Het op één lijn brengen van bestuurders en ambtenaren van drie provincies en zestien gemeenten vraagt om andere kwaliteiten van de projectmanager en zijn team dan het daadwerkelijk aanleggen van een weg, zo stelt Van Schaik vast. "In de verschillende fasen van zo'n infrastructuurproject ligt de nadruk op andere competenties. In deze voorbereidingsfase moet je bijvoorbeeld goed kunnen communiceren met wethouders, je kunnen inleven in de bestuurlijke complexiteit van besluitvorming en oog hebben voor verschillen in belangen en inzicht. We werken immers voor een veelheid aan opdrachtgevers. Voor de daadwerkelijke aanleg van een weg heb je bijvoorbeeld een projectmanager nodig die de taal van de aannemer spreekt." Naast aansturing noemt Van Schaik het scheppen van de juiste voorwaarden om het projectteam goed te laten presteren als belangrijk onderdeel van zijn taak als projectleider. "Een duidelijk beeld schetsen van de kaders waarbinnen het project plaatsvindt, de processen die hierop van invloed zijn en de mijlpalen die we willen bereiken". Het

scheppen van de juiste randvoorwaarden voor de besluitvorming van de opdrachtgevers rekt hij eveneens tot zijn takenpakket. "Om goede beslissingen te kunnen nemen, moeten bestuurders en ambtenaren adequaat geïnformeerd zijn. De besluitvorming mag niet gefrustreerd worden door strubbelingen." Ook op het besluitvormingsniveau van het project is voor Van Schaik dus een regiefunctie weggelegd. "Mijlpalen plannen, vaststellen wanneer wat in de stuurgroep besproken moet worden en interventies plegen als dat nodig is. Ik moet de rust bewaren in het project."

GEZAGSUITOEFENING

Motivatie en inzet, betrokkenheid en verbondenheid, samenwerking en teamgeest. Welke concrete activiteiten onderneemt Van Schaik om deze drijfveren voor projectsucces bij de projectmedewerkers te versterken en hoe verkrijgt hij hun medewerking daartoe? Dat begon met de formalisering van het projectbureau. "We hebben daarvoor een logo en huisstijl laten ontwikkelen. Je moet natuurlijk wel uitstralen dat je serieus bezig bent." Omdat projectmanager en medewerkers parttime aan dit project werken en ook nog andere werkzaamheden hebben, is het projectteam niet zo vaak in zijn geheel aanwezig op het projectbureau. "Daarom hebben we eenmaal in de twee weken een vaste dag vastgelegd voor teamoverleg. Daarnaast heb ik regelmatig bilateraal overleg met de collega's in het team, zowel op kantoor als op afstand", licht Van Schaik toe.

Gevraagd naar het kenmerkende van zijn gezagsuitoefening (Hoe krijg je dat van mensen gedaan?) antwoordt hij: "Leidinggeven aan een projectteam moet een bewuste keuze zijn." Maar met legitimiteit en autoriteit alleen kom je er volgens hem niet. "Ik geef de richting aan en schets de weg die we binnen de politiek-bestuurlijke kaders kunnen nemen. Als je alle medewerkers en opdrachtgevers op die weg wil meekrijgen, moet je wel met de nodige flexibiliteit aansturen." Voor versterking van het groepsgevoel in het projectteam noemt Van Schaik "het op gezette tijden leuke dingen doen" als beproefd middel. "Zo gaan we soms uit eten met het hele team en onze toeleveranciers en hebben we een dagje gezeild op het Markermeer. Maar het creëren en versterken van het saamhorigheidsgevoel kan ook in kleine dingen zitten. Iets dat spontaan bij een medewerker opkomt, zoals gebak meebrengen voor bij de koffie."



Jan Pieter van Schaik, projectmanager en -adviseur bij AT Osborne en manager projectbureau bij het project 'N23 Westfrisiaweg'.

BEOORDELING

Een goede samenwerking tussen mensen en een goede teamgeest begint volgens Van Schaik bij de selectie van medewerkers. "De projectleider moet duidelijk maken wat voor medewerker hij zoekt. Daarnaast mag je van professionals natuurlijk verwachten dat ze niet alleen gemotiveerd zijn om hun werk goed doen, maar zich ook inzetten voor een goede samenwerking." De leden van het projectteam 'N23 Westfrisiaweg' zijn volgens Van Schaik goed op elkaar ingespeeld. "Waarom de ene groep mensen een enthousiast team wordt en de andere niet, weet ik niet precies. Je moet daarbij misschien wat mazzel hebben", zegt hij. "De keuzen die je in de selectieprocedure maakt, zijn niet alleen rationeel, maar deels ook intuïtief. Het passen in de projectcultuur speelt daarbij een rol. We hebben een team waarvan alle leden zich in de politiek-bestuurlijke cultuur thuis voelen en in staat zijn het projectbelang te laten prevaleren boven het belang van de organisatie waar ze in dienst zijn. Als dat niet het geval zou zijn, is het mijn taak om dat vast te stellen en de consequenties daarvan te bespreken." Op de selectie van de projectmedewerkers afkomstig uit provincie en gemeenten heeft Van Schaik minder invloed gehad dan bij de ingehuurd medewerkers. "Dat is in overleg gegaan met de provincies en gemeenten die daarin als opdrachtgever uiteraard de belangrijkste stem hebben.

Gelukkig bieden de juiste mensen zichzelf meteen aan." In de beoordeling van hun functioneren in het projectteam speelt Van Schaik wel een rol: "Als deskundige en leidinggevende lever ik daarvoor de input."

IDENTIFICATIE

Gevraagd naar zijn verbondenheid noemt Van Schaik zijn werkgever AT Osborne als eerste. "Dat is de basis van waaruit ik werk en waarop ik altijd terugkom. Ik voel me daar thuis, omdat het een stimulerende organisatie is waar de medewerkers veel vrijheid krijgen om zelf en met elkaar hun weg te vinden." Dat is ook de cultuur die Van Schaik in zijn projectteam voorstaat: Medewerkers die proactief zijn, de ruimte die ze krijgen ook benutten, hun eigen verantwoordelijkheid nemen en veel voor elkaar over hebben. Daarom onderstreept hij eveneens zijn grote verbondenheid met het projectteam.

"Welk type projectleider je bent, hangt af van de affiniteit die je met projecten hebt. Wat prikkelt jouw belangstelling; het hele project of onderdelen en aspecten daarvan? Mijn interesse ligt bij de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke aspecten van projecten. Het zoeken naar draagvlak, het vinden van gemeenschappelijke belangen en de afstemming daarvan op de individuele belangen", zo besluit Van Schaik. <

(ADVERTENTIE)



Beheerst u de tijd of de voortgang?

Dhirata

Pragmatisch Projectmanagement

Wars van alle dogmatisering, werken wij in onze trainingen aan de pragmatisering van projectmanagement.

Dat wil zeggen:

Methoden en technieken die werken. Niet het wiel opnieuw uitvinden. Leer wat je in de praktijk mag vergeten

IPMA D/C Theorie

B2: 14 & 28 mei, 11 & 25 juni, 2 juli

B3: 10 & 24 september, 18 & 15 oktober, 5 november

Incompany/Maatwerk

Begeleiding IPMA/PMP trajecten
Projectmanagement
Programmamanagement
Portfoliomanagement
MS Project

De trainingen zijn zowel in het Nederlands als in het Engels beschikbaar.

www.dhirata.nl - info@dhirata.nl
Vredesbest 16 - 1191 PP Ouderkerk a/d Amstel
tel: 020 - 4722460