

# Hoge hakken in het zand

*In een systeemontwikkelingsproject zet de projectmanager verscheidene hulpmiddelen in om het proces soepel te laten verlopen. Een veelgebruikt hulpmiddel is de workshop. Met dit communicatiemiddel lukt het keer op keer om alle betrokken partijen op één lijn te krijgen. En effectief te laten communiceren. En doelgericht! En leuk! Tenminste...dat had Chantal altijd gedacht...*

Chantal was projectmanager van een project dat voortgangproblemen had. Ze wilde dit oplossen door middel van een workshop. Gezamenlijk in een open sfeer nadenken over waar het knelde en samen bedenken hoe dat op te lossen. Een echte probleemoplossende workshop, die Chantal ging faciliteren...

Na het openen van de workshop en de uitleg hoe ze zouden gaan werken, bood Chantal iedereen de gelegenheid aan te geven waar het volgens hem aan lag. Volgens Erik zat het werk van programmeur Jeroen vol met bugs, die volgens Jeroen lagen aan de door Ellen opgestelde onduidelijke use-cases en de houtje-touwtjes-architectuur. Dus vroeg Chantal aan Ellen wat zij daar aan deed. Haar best, zei Ellen. Daar schoot Chantal niets mee op, dus vroeg ze nog maar eens faciliterend "hoe het zo gekomen was...". Ellen bracht de laarzen in stelling. Chantal verloor de tijd, de agenda, het proces en de rest van de deelnemers uit het oog en reageerde als projectmanager. Met opgetrokken wenkbrauwen vroeg zij nogmaals "Maar hoe kan dat nou?". Ellen ontplofte: het lag aan het slechte voortraject en de slechte omstandigheden die Chantal had geschapen. "Doe eerst maar eens zelf je werk goed en spreek dan pas ons er op aan! En doe vooral niet zo schooljufachtig en betweterig!"

De hoge hakken van Ellen verdwenen helemaal in het zand, er zat geen beweging meer in. Want hoe had Chantal zo stom kunnen zijn en wie dacht ze wel dat ze was door Ellen nu openlijk op deze dingen aan te spreken?

Chantal stelde voor een facilitator relevante, maar voor een projectmanager kleinere vragen. De betrokkenen voelden zich door de projectmanager aangesproken, terwijl Chantal de vragen als facilitator dacht te stellen. Na de broodnodige afkoeling gaven de betrokke-

nen in de evaluatie bovendien nog aan dat ze het niet prettig vonden op deze directe manier, in het openbaar, door hun projectmanager aangesproken te worden...

Chantal deed "het" stiekem toch. Als projectmanager was zij verantwoordelijk voor de voortgang van het project en had dus een groot inhoudelijk belang in deze workshop. Maar als facilitator moest ze het belang van het proces dienen, en zich zo neutraal en tactisch mogelijk opstellen. Voor het verkrijgen van goed inzicht in het probleem én een gedragen oplossing was een workshop wél handig, maar het bleek niet handig om de workshop door een inhoudelijk betrokkene te laten faciliteren.

Maar als het soms echt niet anders kan, wat dan?

- **Faciliteer nooit alleen, maar in een duo.** Als het moet kan de ene zich dan met de inhoud bezig houden, terwijl de ander nog steeds het proces faciliteert. Dat kan tijdelijk ook even door één van de deelnemers gedaan worden.
- **Wissel heel zichtbaar van rol.** Maak duidelijk aan de deelnemers wanneer er welke pet gedragen wordt - die met het kaartje "inhoud" of die met het "kaartje proces". Je kunt het zelfs doen met echte petten of kaartjes en die duidelijk wisselen. Dan kunnen de deelnemers de facilitator/projectmanager/ontwerper/programmeur/... ook expliciet aanspreken op de rol die op dat moment "actief" is.
- **Gebruik desnoods hulpmiddelen,** bijvoorbeeld een klok om jezelf een beperkte hoeveelheid tijd te geven om de inhoud in te duiken. Het instellen van de tijd en het piepen van het alarm maakt dan de wisseling van rol duidelijk genoeg.

Chantal regelt de volgende keer een aparte, onafhankelijke en vaardige facilitator, die met een goed voorbereide agenda de hakken in de juiste stand zal zetten. En trekt zelf schoenen aan met niet te hoge hakken, waarin haar tenen wat minder lang lijken...

*Birgit Klomps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Cap Gemini Ernst & Young, schrijven op persoonlijke titel over het werk in projecten, in workshops en alles wat daarbij komt kijken.*