

# PROJECTCOMMUNICATIE ALS SLEUTEL TOT EEN GESLAAGD PROJECT

Organisaties worden geconfronteerd met steeds meer en steeds grotere projecten. Hoe zorg je als projectmanager voor betrokkenheid bij je projecten, en hoe voorkom je dat managers ‘verander-moe’ worden? Met de juiste projectcommunicatie bereik je meer bij de stakeholders. Zo wordt goede projectcommunicatie een succesfactor in het laten slagen van projecten. In dit artikel bieden we een aantal praktische handvatten die je als projectmanager kunnen helpen effectiever te communiceren en zo projecten succesvoller op te leveren.

**H**et belang van goede communicatie in een project wordt doorgaans wel onderkend, maar toch doen we er nog onvoldoende mee. Soms door tijdsbrek, of soms vanuit de veronderstelling dat men toch wel weet wat er speelt. En dat terwijl goede projectcommunicatie het verschil kan maken tussen het wel of niet slagen van het project.

## “WAAROM DOEN WE DIT PROJECT EIGENLIJK?”

Elke projectmanager ervaart dat er in projecten weerstand ontstaat. Alle betrokkenen hebben zo hun eigen zorgen en positieve effecten die geadresseerd moeten worden. Projectcommunicatie is dan ook gericht op alle belanghebbenden bij het project; de stakeholders.

Naast het informeren over de voortgang van het project heeft projectcommunicatie nog een ander, hoger doel; namelijk het bewust maken van het nut en de noodzaak van het project. Waarom doen we dit project ook al weer en in welke mate dragen we hiermee bij aan de business

case? De resultaten van het project ondersteunen de strategie, doelen en dagelijkse business van de organisatie. Communicatie hierover vergroot het draagvlak bij de betrokkenen, zie ook figuur 1.

## MEER DAN ALLEEN MIDDELEN IN KAART BRENGEN

In de praktijk zien we dat een projectcommunicatieplan vaak bestaat uit een opsomming van middelen. Door dit uit te breiden met een kernboodschap per groep stakeholders, wordt aan de betrokkenen het ‘waarom’ van het project duidelijk gemaakt. We beginnen het projectcommunicatieplan dan ook met een stakeholders- en een communicatieanalyse, zie figuur 2.

## STAKEHOLDERANALYSE

Zoals gezegd is effectieve projectcommunicatie gericht op het bewust maken van het nut en de noodzaak van het project. De mate waarin je mensen mee kunt nemen in het doel van het project kan het verschil maken tussen het slagen of mislukken van je project. Maar wie zijn de stakeholders eigenlijk?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een stakeholderanalyse essentieel. Dit onderwerp wordt wel eens onderschat; als projectmanager heb je een deadline te halen en dan wil je eigenlijk zo snel mogelijk van start. Toch pluk je gedurende de hele projectcyclus de vruchten van een gedegen stakeholderanalyse.

## STAP 1) IDENTIFICEER JE STAKEHOLDERS

De eerste stap is het identificeren van de mensen waar het project impact op heeft. In de praktijk blijken dit vaak meer betrokkenen te zijn dan gedacht. Voor de hand liggend zijn de opdrachtgever, de betrokken afdeling en het projectteam. Denk echter ook aan eindgebruikers en het overig personeel. Externe partijen zoals klanten,



AUTEURS

**DANIELLE GRUIJS**

([danielle.gruijs@springfish.nl](mailto:danielle.gruijs@springfish.nl))

is merk- en communicatieadviseur bij Springfish

**VANESSA ROUW**

([vanessa.rouw@finext.nl](mailto:vanessa.rouw@finext.nl))

is consultant PMO bij Finext Projectbeheersing.

leveranciers en aandeelhouders zijn ook stakeholders van het project. Deze zijn weliswaar niet direct betrokken, maar kunnen wel degelijk voordeel ondervinden van de positieve effecten die het project heeft op de strategie of de doelen van de organisatie. Zie ook figuur 3.

### STAP 2) PRIORITEER JE STAKEHOLDERS

De impact per project is verschillend per stakeholder. We kunnen vier categorieën onderscheiden: Stakeholders met een high, medium en low impact en stakeholders die hun goedkeuring aan het project moeten geven.

#### High impact

Op de stakeholders met een high impact heeft het project gevolgen voor hun functie, team en dagelijkse werkzaamheden. Vertrouwen is cruciaal voor deze groep. Een open en eerlijke communicatie bouwt aan de relatie en het vertrouwen. Het is voor deze groep belangrijk om zoveel mogelijk invloed te hebben op de detailinvulling in het project, zo voelen ze zich gewaardeerd en krijgen ze meer grip op de onzekere situatie. Het doel van het actief betrekken van deze groep is om hen mede-eigenaar van het eindresultaat te laten worden; zij worden ambassadeur van het project en borgen zo het resultaat in de organisatie.

#### Medium impact

Op deze stakeholders heeft het project impact, maar meer zijdelings. Dit kunnen bijvoorbeeld interne eindgebruikers en leveranciers zijn. De communicatie richt zich op het benadrukken van de positieve effecten en het adresseren van de zorgen.

#### Low impact

Voor deze groep stakeholders verandert er niet wezenlijk iets. De communicatie gaat voornamelijk over het benadrukken van de positieve effecten en informeren over praktische zaken. Wat verandert er, wie is nu mijn aanspreekpunt? Dit geldt vaak voor de rest van het personeel en klanten.

#### Beslissende stakeholders

Er is een groep stakeholders die goedkeuring moet geven aan de plannen. Als zij niet akkoord gaan, is het project niet haalbaar. Deze groep is voor de start al geïnformeerd. Zij zullen wel goed op de hoogte moeten worden gehouden, denk aan voortgang van het project, onderbouwing van redenen, alternatieve scenario's, randvoorwaarden en kostenplaatjes. In deze groep zitten vaak partijen als de Raad van Bestuur, de ondernemingsraad en de aandeelhouders.

### STAP 3) LEER JE STAKEHOLDERS KENNEN

De laatste stap is inzicht krijgen in hoe elke speler in de wedstrijd zit. Per groep stakeholders wordt gericht gekeken naar de positieve effecten en de bezwaren. Ook voor stakeholders geldt 'What's in it for me?'. Door de voor- en nadelen in kaart te brengen, kan beoordeeld worden welke kernboodschap per stakeholdersgroep nodig is voor het slagen van het project.

### COMMUNICATIEANALYSE

In de projectcommunicatie houd je rekening met de identiteit, kernwaarden en bedrijfscultuur van de organisatie.

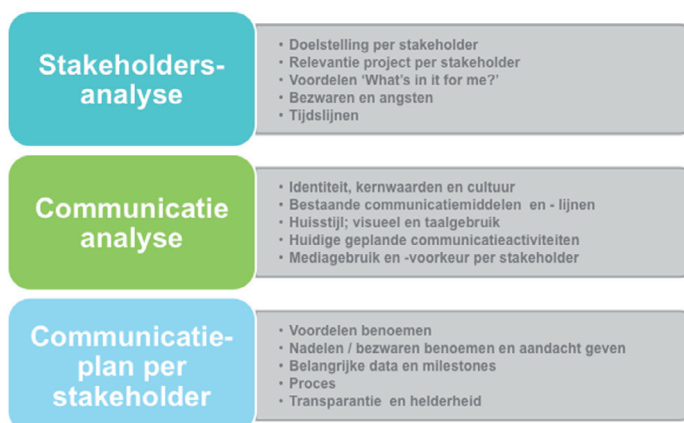


Figuur 1. Doelstellingen in project

In een analyse van de gebruikelijke bedrijfscommunicatie kijk je naast bovenstaande elementen ook naar bestaande communicatiemiddelen zoals intranet, social media, intern magazine of (digitale) nieuwsbrieven. Bedenk ook hoe de communicatie in de lijnorganisatie verloopt, zijn er overleggen of teamuitjes die impact hebben op jouw project of waar jouw stakeholders in zijn vertegenwoordigd? Daarnaast is het interessant om goed te kijken naar hoe medewerkers onderling met elkaar omgaan. Wat gebeurt er in de wandelgangen? Wat wordt er besproken bij de koffieautomaat? Zie ook het kader over de inzet van social media.

### PROJECTCOMMUNICATIEPLAN

Na de stakeholder- en communicatieanalyse volgt het projectcommunicatieplan. Dit is ingericht over verschillende assen; stakeholders, projectfasen en middelen. De stakeholders zijn beoordeeld op basis van de impact van het project. De voordelen, bezwaren en de communicatiedoelstelling zijn beschreven per impactgroep. Per fase zijn er kenmerken, aandachtspunten en vereiste communicatiemiddelen. En voor de middelen zijn de kenmerken en doelgroepen (stakeholders) uitgewerkt. Daarnaast is er een communicatieplanning met wat, wanneer en wie. In de praktijk verandert er vaak veel gedurende een project. Belangrijk is dat het communicatieplan een levend document is, dat gedurende de hele project-lifecycle wordt geëvalueerd en bijgewerkt. Op deze manier zorg



Figuur 2. Aanpak Projectcommunicatie

- > je er voor dat je stakeholders op de juiste manier geïnformeerd blijven.

### WANNEER BEGINNEN MET COMMUNICEREN?

Vaak is de start van de communicatie een heet hangijzer bij projectmanagers. Wanneer start je met communiceren, en wat vertel je wel of niet. Het indelen in fases gecombineerd met PRINCE2 vereenvoudigd het gestructureerd en doelgericht communiceren:

#### Fase 1. Starting Up (SU)

Het plan is in kleine kring bekend. Communicatie is gericht op de stakeholders die goedkeuring moeten geven aan het plan, of dit al hebben gedaan.

#### Fase 2. Initiating a Project (IP)

Communicatie is vooral gericht op de stakeholders met een hoge impact. De volgorde en tijdigheid van informeren is cruciaal, zodat mensen niet via het 'geruchtencircuit' zaken opvangen. Open communicatie en de 'stip op de muur' staan centraal. Ook al zijn er nog niet veel details bekend, dit wordt eerlijk gedeeld met de betrokken mensen. Zij hebben nu waarschijnlijk veel vragen, waarop de antwoorden nog niet bekend zijn. Toch is het nodig om wel al open te staan voor de dialoog. Aangeven dat er nog geen antwoord is, is ook een antwoord.

Deze fase richt zich ook op het uitzoeken van de oplossingen en alternatieven. Dit is een goede fase om de stakeholders met een hoge impact actief te betrekken. Zij hebben vakinhoudelijke kennis en door het meewerken aan de detailinvulling zullen zij zich betrokken voelen bij het project. Uiteraard is het wel verstandig om de kaders aan te geven die vast staan. Zo is het doel van het project een vaststaand besluit.

#### Fase 3. Controlling a Stage (CS)

Dit is de realisatiefase met de meeste impact en gevoeligheden. Het tot dan toe nog redelijk abstracte plaatje wordt ingevuld met de impact op personen. Voor de high impact stakeholders staan persoonlijke gesprekken en discretie centraal.

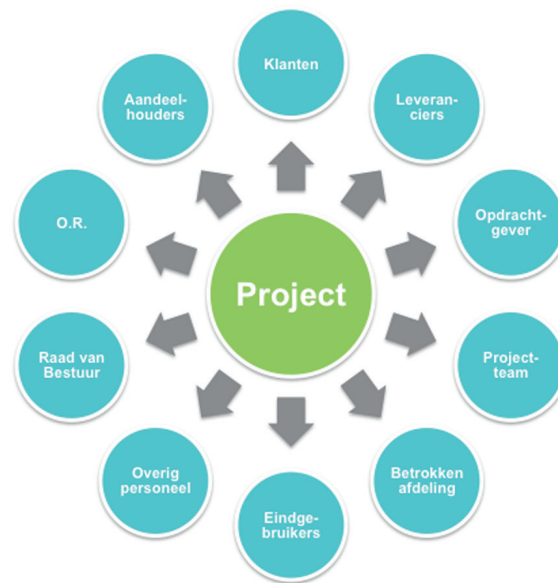
Daarnaast worden de overige stakeholders geïnformeerd over de voordelen en de eventuele hinder van de verandering. Wat gaan zij merken en welke maatregelen kunnen we nemen?

Voor implementatie is de communicatie gericht op het breed bekend maken van de implementatie bij alle stakeholders. Het gaat in deze fase vooral over procesinformatie. Wat gebeurt wanneer door wie, waarom en wat zijn de gevolgen?

#### Fase 4. Closing a Project (CP)

Het projectresultaat is een feit. Communicatie is tweeledig; het vieren van het succes en het helder maken van de nieuwe situatie. Deze boodschappen kunnen naar de stakeholders met low en medium impact in één keer gecommuniceerd worden. Voor de stakeholders met een hoge impact is het belangrijk om het succes echt te vieren.

Daarnaast is er communicatie over het eindresultaat; voldoet het resultaat aan de eisen en wensen? Door middel van het End Project en het Lesson Report wordt er geëvalueerd over het projectproces.



Figuur 3. Project stakeholders

### PROFESSIONALISERING

We zien een duidelijke professionalisering van de specialisaties binnen een projectteam. Het Project Management Office (PMO) is de laatste jaren steeds professioneler geworden; zo zijn projectcontrol en projectbeheersing steeds vaker een onderdeel van het projectteam. Wij geloven dat de projectcommunicatie-rol de volgende stap is in deze professionalisering.

### CONCLUSIE

Effectieve projectcommunicatie is meer dan het versturen van een nieuwsbrief. Het gaat uit van de organisatiedoelstelling waar het project in bijdraagt, denkt vanuit de behoeften en belangen van de stakeholders en is gestructureerd naar fases.

Door de gestructureerde opzet en zorgvuldige communicatie wordt de betrokkenheid van de stakeholders vergroot en de weerstand verminderd. Zo vormt projectcommunicatie de sleutel tot een geslaagd project. <

## INZET VAN SOCIAL MEDIA

Steeds vaker worden tools als Yammer of Twitter ingezet om berichten uit te wisselen over projectsuccessen. Daarmee hebben ze een deel van de functie van de koffieautomaatgesprekken overgenomen. LinkedIn kan worden ingezet om resources te werven of te netwerken en YouTube-achtige tools kunnen worden gebruikt om bedrijfspresentaties te delen of om een demo te geven van een nieuw product.

Het voordeel van het gebruik van social media is de snelheid waarmee berichten zich kunnen verspreiden. Medewerkers zijn in staat om zichzelf te informeren in plaats van dat ze berichtgeving vanuit de manager hoeven af te wachten. Een nadeel kan echter zijn dat ook geruchten zich sneller verspreiden en je geen grip meer hebt op wat er wel of niet wordt gecommuniceerd.