

# REVITALISEREND LEIDERSCHAP

## PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN VAN PROJECTMANAGER VAAK DOORSLAGGEVEND

**Auteurs:**

Ton Buitenhuis en Bernard Vuijk

HET BEGELEIDEN VAN PROJECTEN IS EEN VAK. ALS DE PROJECTLEIDER DAT VAK GOED BEHEERST, KAN HIJ OF ZIJ PROJECTEN OP EEN PROFESSIONELE WIJZE BESTUREN EN DE DOELSTELLINGEN ERVAN MET OPTIMAAL GEBRUIK VAN RESOURCES REALISEREN. BIJ KWALIFICATIE VAN DE PROJECTLEIDER OF PROJECTMANAGER WORDT DE NADRUK VOORAL GELEGD OP DE RATIONELE COMPONENTEN VAN HET VAK. ERVARING HEEFT EVENWEL GELEERD DAT DE EMOTIONELE COMPONENTEN DAARVAN VAAK ONDERSCHAT WORDEN. IN VEEL GEVALLEN BLIJKT JUIST DEZE ZACHTE KANT VAN PROJECTMANAGEMENT UITEINDELIJK VAN DOORSLAGGEVENDE BETEKENIS TE ZIJN VOOR HET AL DAN NIET BEHALEN VAN PROJECTSUCCES. MET NAME IN COMPLEXE EN VASTGELOPEN PROJECTEN ZIJN HET DE PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN VAN DE PROJECTLEIDER DIE ER VOOR ZORGEN DAT MEDEWERKERS DE JUISTE ENERGIE, MOTIVATIE EN HOUDING INZETTEN OM DEZE TOT EEN GOED EINDE TE BRENGEN. REVITALISEREND LEIDERSCHAP EN DE KWALITEITEN DIE DAARVOOR NODIG ZIJN, DIENEN DAAROM GEBORGD TE ZIJN IN PROJECTMANAGEMENT.

Projectmanager en projectleider zijn twee namen die afwisselend gebruikt worden voor aanduiding van hetzelfde vak. Vooral van het begrip 'manager' is de betekenis onduidelijk vanwege de aanzienlijke inflatie waaraan het de laatste jaren onderhevig geweest is. Het Van Dale-woordenboek bijvoorbeeld komt niet verder dan "leidinggevende belast met een bepaalde taak in een organisatie of onderneming".

Voor de begripsbepaling volgen wij Keuning en Eppink die 'management' opvatten als proces van organiseren van en leidinggeven aan de transformatieprocessen die nodig zijn om het gekozen doel te bereiken. Organiseren én leidinggeven dus. Kwaliteiten die niet per definitie beiden verenigd zijn in de projectmanager of projectleider. Het volgende onderscheid is in dit kader interessant: Een manager is iemand die de dingen goed doet, een leider is iemand die de goede dingen doet (zie afbeelding 1).

In dit artikel leggen wij de nadruk op de leiderschapskwaliteiten van de projectmanager/-leider. Dus op het vaststellen en aangeven van de (goede) richting waarin het project zich dient te bewegen, maar ook op het



Ton Buitenhuis, project- en certified manager (CPM) en Bernard Vuijk (rechts), projectmanager en promovendus projectmanagement aan de Universiteit Tilburg.

inspireren, motiveren, enthousiasmeren en op één lijn brengen van de projectmedewerkers. Een kwaliteit op basis van persoonlijke vaardigheden die net als de managementkwaliteiten plannen, budgetteren en controleren bepalend zijn voor de mate van het projectsucces.

### CONTACT MET MEDEWERKERS

Er bestaan veel vormen van leiderschap en stijlen van leidinggeven. Denk maar aan 'Management by Objectives' of 'Coachend leidinggeven'. In theorie moeten ze allemaal werken, maar de praktijk is vaak anders. De theoretische bagage in huis hebben en vaktechnisch bekwaam zijn, wil nog niet zeggen als je ook herkend wordt als leider of manager. Wat maakt nu dat je voor anderen een leider of manager bent, zodat deze zonder problemen bereid en gemotiveerd zijn om werkzaamheden voor je uit te voeren?

Wij denken dat leidinggeven meer is dan alleen een kunstje kennen en dat uitvoeren. Je werkt met mensen die taken moeten uitvoeren die jij ze opdraagt. Diezelfde mensen hebben dus een zeer groot aandeel in de resultaten waarop jij - samen met hen - wordt beoordeeld. Zij zorgen er voor dat jij als leidinggeven- de schouderklopjes, bonussen, promotie, enzovoort

Leiderschap	Management
Richting vaststellen: Een toekomst visie ontwikkelen - Vaak voor de verre toekomst - en strategieën, waarmee de verandering tot stand wordt gebracht. Dit wordt vaak als visie te verwezenlijken. Mensen op een lijn brengen. De gekozen richting in woorden	Plannen en budgetteren: Gedetailleerde stappen en tijdschema's vaststellen om de gewenste resultaten te bereiken, vervolgens de middelen toewijzen die nodig zijn, om te zorgen dat het lukt. Organiseren en benoemen: Een bepaalde structuur van processen aanbrengen
en denken duidelijk maken aan al diegenen van wie mede-werking nodig kan zijn om te zorgen dat teams coëfficiënt tot stand komen, die visie en strategieën begrijpen en hun gaskigheid accepteren. Motiveren en inspireren: Snel, maar vaak overvulde menselijke	brengen voor het verwezenlijken van de in het plan gestelde eisen, die structuur benoemen met personen, verantwoordelijkheid en bevoegdheden delegeren om het plan uit te voeren, beleidsprincipes en procedures vaststellen waarmee mensen zich kunnen richten
behoeften bevredigen en daarmee mensen stimuleren om grotere politieke en bureaucratie barre: qua beschikbare middelen uit de weg te ruimen en de weg vrij maken voor verandering.	in en methoden of systemen uitwerken om toe te zien op de implementatie. Controle en problemen oplossen: Resultaten, afwijkingen van het plan vaststellen, vervolgplannen en organiseren om deze problemen op te lossen.
Brengt veranderingen tot stand, vaak van een individuele omvang en is in staat uit het huidige veranderingen tot stand te brengen (bijvoorbeeld nieuwe producten die klanten versen, nieuwe benaderingen van arbeidsverhoudingen die ertoe bijdragen dat de	Leidt tot een bepaalde mate van voorspel- barheid en regelmaat en beschermt over het potentieel om constant de korte termijn resultaten tot stand te brengen die door de verschillende belanghebbende verwacht worden (bijvoorbeeld: voor klanten altijd op tijd
concurrentiepositie van een bedrijf versterkt wordt)	d zijn, voor aandeelhouders het budget niet overschrijden).

Afbeelding 1:  
Leiderschap versus management (J.P. Kotter, Leiderschap bij veranderingen, 1997).

krijgt. Er is sprake van wisselwerking, van geven en nemen. Dat kan alleen als je jouw medewerkers aandacht geeft, als je ook echt contact met ze hebt en niet slechts statisch en ongeacht de situatie kennis in praktijk brengt. Een belangrijk effect van goed leidinggeven is naar onze overtuiging dat de leidinggevende en zijn/haar medewerkers een goed gevoel aan de samenwerking overhouden. In dat geval maakt het ook niet uit of het leuke of minder leuke werkzaamheden betreft. Het voelt lekker, dus is het ook leuk.

**LEIDERSCHAPSASPECTEN**

In leidinggeven onderscheiden wij acht aspecten die van belang zijn voor de kwaliteit ervan, te weten: de mate waarin de leider zichzelf kent, zichzelf is, betrouwbaar is, zelfkritiek heeft, medewerkers aandacht geeft, tijd voor hen heeft, bereikbaar voor ze is en voor hen open staat.

**Weet hoe je in elkaar zit**

Ken je positieve en negatieve eigenschappen en schaam je daar niet voor. Als je je bewust bent van je beperkingen kan je daarvan ook in positieve zin gebruikmaken.

**Wees echt**

Doe je niet anders voor dan je bent, neem niet het imago over van iemand anders. Oneigenlijkheid is over het algemeen direct zichtbaar, bijvoorbeeld in een gebrek aan zelfvertrouwen, arrogant gedrag en weinig respect voor anderen. Als je jezelf bent, verdien je alleen daarom al respect en krijgt je waardering.

**Wees betrouwbaar**

Als medewerkers niet op jou kunnen rekenen, waar-

om zou jij dan op de medewerkers mogen rekenen? Iemand vertelde ons ooit: "Je kunt pas iemand vertrouwen als je ook zelf te vertrouwen bent".

**Geef je eigen fouten toe**

Leidinggeven betekent natuurlijk niet dat je altijd gelijk hebt of dat jouw medewerkers ongelijk hebben als zij een andere mening hebben dan jij. Als jij vindt dat je een fout gemaakt hebt of jouw mening moet herzien, geef dat dan toe. Daarmee oogst je waardering en bouw je respect op. Fouten verdoezelen of afschuiven op jouw medewerkers is altijd een zwakgebod en brengt onherstelbare schade toe aan relaties.

**Geef medewerkers aandacht**

Zorg ervoor dat je jouw medewerkers goed kent. Weet waarmee ze bezig zijn en wat hen overkomt, niet alleen wat betreft het werk maar ook als persoon. Toon oprechte belangstelling voor jouw medewerkers, want dat wordt op prijs gesteld.

**'Ik heb geen tijd' bestaat niet**

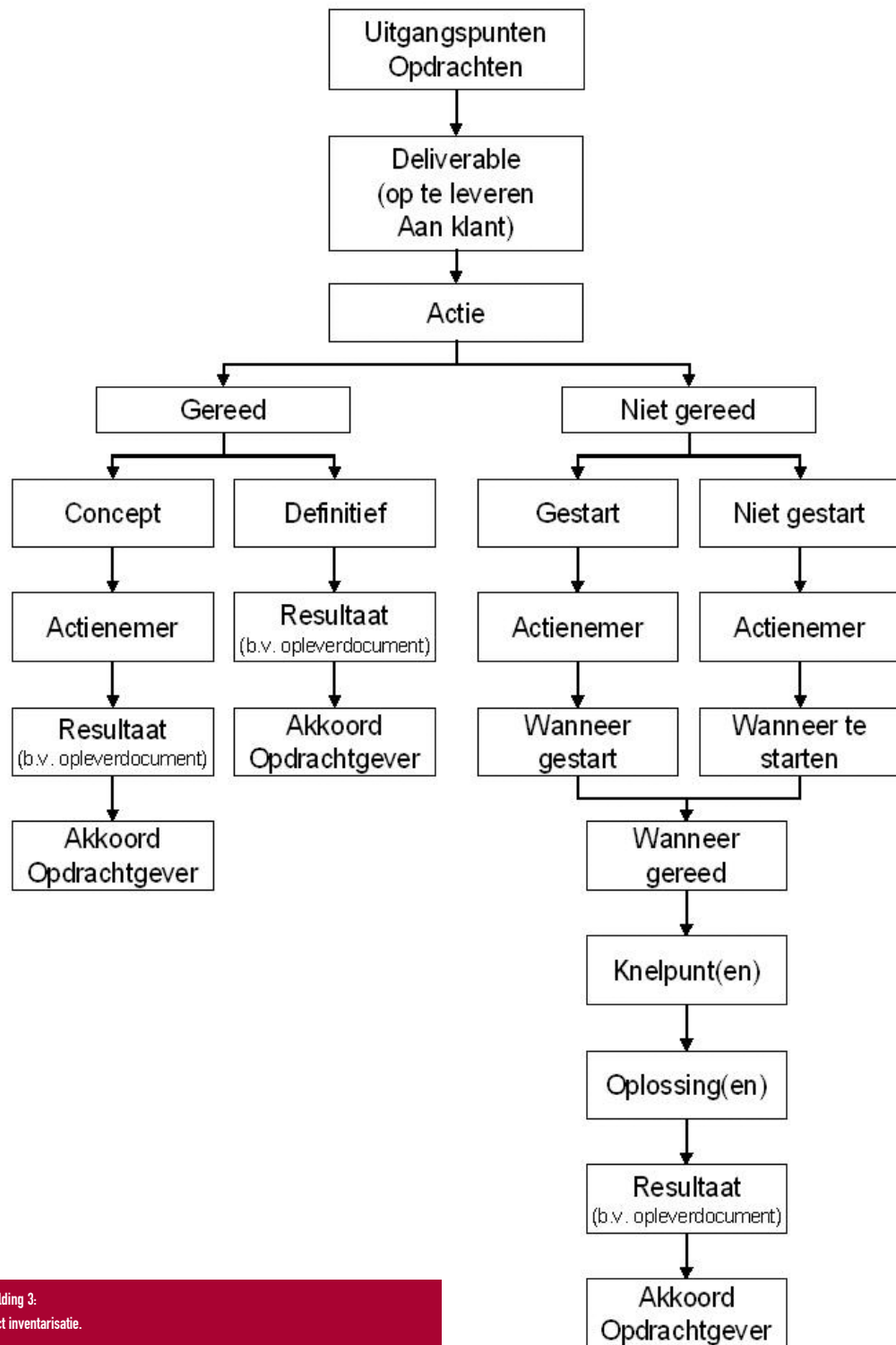
Het is jouw taak als leidinggevende om altijd tijd te hebben voor jouw medewerkers.

**Creëer geen 'Ivoren Toren'**

Wij komen het nog steeds tegen, het ik-gevoel. Heel herkenbaar is de afdeling Directie, met gesloten deuren of in een apart gebouw, waar je alleen binnenkomt na een afspraak via de directiesecretaresse. Hier zal

Componenten	Oude situatie	Nieuwe situatie
Rationeel	Ja	Ja
Prince 2	Ja	Ja
DSDM	Ja	Ja
MOSCOV	Ja	Ja
OBI	Ja	Ja
<b>Leiderschapsvaardigheden</b>		
Vertrouwen	nee	Ja
Bereikbaarheid	nee	Ja
Geen ivoren toren	n.v.t.	Ja
To the point (echt)	nee	Ja
Deelgenoot probleem	nee	Ja
Barrières overbruggen	nee	Ja
Dialogo voeren	nee	Ja
Persoonlijke confrontaties	nee	Ja
Dagelijks informele gesprekken voeren	nee	Ja
Persoonlijk communicatie	nee	Ja
Besluitvaardigheid	nee	Ja
Overtuigingskracht	nee	Ja
Luisteren naar mensen	nee	Ja
Help durven vragen	Ja	Ja
Verantwoordelijkheid nemen	Ja	Ja
Eenvoud terug brengen in project	nee	Ja
Daadkracht	nee	Ja

Afbeelding 2:  
Rationele en emotionele componenten.



Afbeelding 3: Project inventarisatie.

nooit een wij-gevoel kunnen ontstaan. Directie en management weten vaak niet wat er op de werkvloer speelt. Het wij-gevoel waarborgt de betrokkenheid van iedereen bij wat de organisatie is en doet en geeft richting aan samenwerking. Het ik-gevoel blokkeert samenwerking, verscherpt tegenstellingen en vergroot de afstand tussen mensen.

**Wees bereikbaar**

Het is voor jouw medewerkers erg vervelend als ze je

al dagen bellen, maar je niet aan de lijn krijgen. Ze kunnen met spoed een handtekening nodig hebben.

De projectmanager die positief scoort op deze leiderschapsaspecten zal niet alleen 'de dingen goed doen', maar ook 'de goede dingen doen'. Hij of zij weet bij de medewerkers de energie, motivatie en inspiratie op te wekken die nodig is om ook complexe projecten tot een goed einde te brengen of vastgelopen projecten

nieuw leven in te blazen. Revitaliserende leiderschapskwaliteiten worden niet verkregen met cognitieve kennisverwerving alleen, maar vereisen bovenal aandacht voor persoonskenmerken, houding en gedrag. De projectmanager die investeert in het succes van zijn of haar medewerkers, investeert in het eigen succes. Een bekende wijsheid voor leidinggevenden luidt: "Wanneer je zelf zegt dat je goed bent, moet je het bewijzen, maar wanneer anderen vinden dat je goed bent, is het bewezen".

### **PRAKTIJKVOORBEELD REVITALISEREND LEIDERSCHAP**

De ontwikkeling en exploitatie van een financieel transactiesysteem (hard en software). Het was een belangrijk project binnen de organisatie. Met behulp van het nieuwe systeem zou de dienstverlening verbeterd worden en kon het bedrijf haar concurrentiepositie versterken. In de projectorganisatie werden de afdelingen 'commercie', 'bouw infrastructuur & exploitatie' en 'bouw software' onderscheiden.

Het project 'bouw en infrastructuur & exploitatie' liep niet zoals het moest en had al drie projectmanagers versleten. De medewerkers waren niet of nauwelijks op de hoogte van de doelstellingen van het project. Grote frustratie en demotivatie leidde ertoe dat zij zich gedroegen als ongeleide projectielen. Alleen de projectmanager, de vierde op rij, had nog het gevoel zinvol bezig te zijn. Er werd een ervaren interim-manager aangesteld om het project te revitaliseren. Zijn opdracht was: Coachen van de zittende projectmanager en het project vlottrekken zodat afgesproken resultaten gehaald worden.

#### **SUCCESSFACTOREN**

Twee factoren hebben het project alsnog tot een succes gemaakt: de 'revitaliserende leiderschapsstijl' en het instrument 'projectinventarisatie'. De interim-manager constateerde dat er sterk gestuurd werd op rationale componenten en niet tot nauwelijks op emotionele componenten (zie afbeelding 2). Door in de samenwerking binnen het projectteam meer aandacht te schenken aan vertrouwen, bereikbaarheid, persoonlijke communicatie, persoonlijke confrontatie, daadkracht, besluitvaardigheid en eenvoud werd bij de medewerkers weer energie en motivatie opgewekt om te presteren.

De tool 'projectinventarisatie' (zie afbeelding 3) werd

toegepast om de te realiseren projectresultaten en de voortgang daarin inzichtelijk te krijgen.

Voor de komst van de interim-manager werden in het project structureel geen of nauwelijks resultaten behaald. Het project was op sterven na dood verklaard. Er waren immers al drie projectmanagers vervangen zonder dat dit verbeteringen opleverde. Bij het aantreden van de interim-manager was het project al achttien maanden bezig. In twee maanden tijd wist hij de gehele infrastructuur, zoals overeengekomen met de opdrachtgever, op te leveren. De interim-managers heeft slechts tien procent van de totale doorlooptijd nodig gehad om de afgesproken resultaten op te leveren. Bovendien werd het project succesvol afgerond met: beduidend minder frustratie voor alle betrokken partijen; meer arbeidsvreugde en plezier; minder projectkosten door een kortere doorlooptijd; de gewenste kwaliteit en zelfs op bepaalde punten een hogere. ■