

DOOR: GUIDO FRÖHLICHS

# Duurzaam groeien als projectmanager

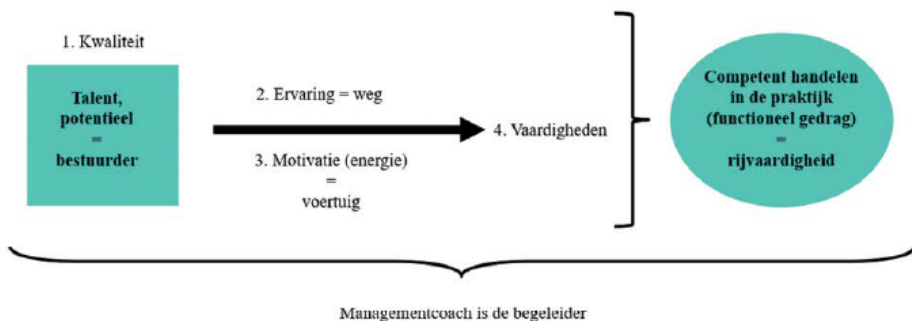
De projectmanager is een belangrijke sleutel om het project tot een succes te maken. Er worden aan de projectmanager hoge eisen gesteld. Wat kenmerkt nu een succesvolle projectmanager? Aan welke kwalificaties moet hij of zij voldoen? Hoe ontwikkel je die blijvend, zodat duurzame groei ontstaat?

## De weg van een succesvolle projectmanager

- De weg van een succesvolle projectmanager wordt beschreven aan de hand van de volgende vier met elkaar in verband staande eigenschappen (figuur 1):
1. **Kwaliteit:** talent: bezit je de juiste persoonskenmerken?
  2. **Ervaring:** heb je al eerder projecten geleid?
  3. **Motivatie:** ben je gedreven?
  4. **Vaardigheid:** wat kun je, welke capaciteiten heb je?

Kwaliteit/talent is de basis voor succes. Competent handelen betekent dat talent op de juiste wijze in de praktijk wordt gebracht. De juiste ervaringen zorgen ervoor dat talent zich in de gewenste richting ontwikkelt. Motivatie levert de energie die nodig is om het talent om te zetten in vaardigheid. Hoe talentvoller, ervarener en gemotiveerder iemand is, hoe groter de kans dat hij de vaardigheden functioneel inzet en dus competent is. Dat betekent: in concrete situaties functioneel handelen en communiceren, zowel verbaal als non-verbaal. Managementcoaching is hierbij een additionele en veelal onontbeerlijke voorwaarde.

FIGUUR 1: DE WEG VAN EEN SUCCESVOLLE PROJECTMANAGER



## OVER DE AUTEUR



**GUIDO FRÖHLICHS**  
 IR. GUIDO FRÖHLICHS RC (CAP-ABLE) IS ZELFSTANDIG ORGANISATIEADVISEUR. CAP-ABLE HELPT BIJ HET VERDER PROFESSIONALISEREN VAN HET MERKEN IN PROJECTEN D.M.V. TRAININGEN/WORKSHOPS, COACHING (GUIDO IS LICENSED NLP-COACH) EN HET ADVISEREN BIJ HET INRICHTING VAN DE PROJECTORGANISATIE (GUIDO@CAP-ABLE.NL EN WWW.CAP-ABLE.NL).

## Gedrag en communicatie

Managementcoaching kan ondersteund worden door Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP). NLP is een methode die technieken bevat om je eigen gedrag en communicatie en dat van anderen te analyseren en indien nodig te verbeteren. NLP geeft ook mogelijkheden om op een andere wijze te leren waarnemen, de betekenis van wat je waarneemt te beïnvloeden en om ingesleten patronen te veranderen. Persoonlijke effectiviteit in communiceren en handelen wordt blijvend vergroot, zodat sprake is van duurzame groei.

Waarom reageert en communiceert iemand op een bepaalde manier? Hierbij wordt ook de afkorting NLP uitgelegd. Alle zintuiglijke waarnemingen (zien, horen, voelen, ruiken en proeven) worden verwerkt in onze hersenen (Neuro). Daar worden die waarnemingen op onbewust niveau gefilterd en wordt hieraan een betekenis (een interne voorstelling) gegeven op basis van herinneringen, overtuigingen, waarden, wereldbeeld, taalvermogen en persoonskenmerken (Linguïstisch). De interne voorstelling is opgebouwd uit beelden, geluiden, gevoelens, interne dialoog, geur en smaak. Op het moment dat we betekenis hebben gegeven aan de waarneming worden programma's in onze hersenen afgespeeld (Programmeren), die ervoor zorgen dat we in een bepaalde gemoedstoestand terecht komen. Ze zorgen er ook voor dat onze spieren worden aangestuurd. Dit uit zich in lichaamstaal en zichtbaar gedrag. Mocht dit niet functioneel zijn, dan bestaat de mogelijkheid dit te veranderen.

## Disfunctioneel gedrag veranderen

Een model dat gedrag verklaart, is de ijsberg van de persoonlijkheid (figuur 2). Deze ijsberg bestaat uit lagen: de neurologische niveaus. De bovenste lagen, de omgeving en het gedrag, zijn zichtbaar. Het gedrag in een bepaalde situatie wordt verklaard door de daaronder liggende lagen. Deze lagen liggen 'onder water' en zijn niet zichtbaar. Wil je gedrag veranderen, dan kan dat alleen door een verandering te bewerkstelligen in de laag die de oorzaak is van dat gedrag.

De gehele ijsberg geeft iemands persoonlijkheidsstructuur weer en bestaat uit de volgende lagen:

- **Omgeving** – Je bevindt je ergens in een specifieke situatie op een bepaalde plek met iemand op een bepaald tijdstip.
- **Gedrag** – In die situatie laat je bepaald gedrag zien (functioneel of disfunctioneel). Dit gedrag kan via metaprogramma's worden verduidelijkt. Metaprogramma's zijn iemands denkvoorkeuren in een bepaalde situatie, zoals: globaal/gedetailleerd, gericht op bereiken/vermijden, focus op heden/toekomst.
- **Vaardigheden** – Wat kun je, zodat je dit gedrag laat zien? Sociaal-emotionele vaardigheden zijn onder andere communiceren, relaties aangaan en onderhouden en proactief handelen. Organiseren en plannen doe je vanuit conceptuele vaardigheden. Deze hebben betrekking op abstract denken, zich een voorstelling van zaken maken, toekomst- en oplossingsgericht zijn en vooruitzien.
- **Overtuigingen** – Wat denk je op dat moment en wat zijn jouw emoties? Overtuigingen kunnen positief zijn of negatief en belemmerend werken. Het is mogelijk om belemmerende overtuigingen te veranderen in ondersteunende overtuigingen.
- **Waarden** – Wat vind je op dat moment belangrijk? Onze waarden vormen de motivatiebronnen voor onze acties. Het is de energie om succesvol te zijn.

FIGUUR 2: IJSBERG VAN PERSOONLIJKHEID



Zijn talent en ervaring aanwezig, maar ontbreekt de noodzakelijke motivatie, dan zal de projectmanager dit talent moeilijk kunnen omzetten in concrete vaardigheid. Wat iemand belangrijk vindt kan gedurende zijn leven veranderen.

- **Identiteit** – Wie ben je? Dit zijn de persoonskenmerken. Die zijn sterk bepalend voor het succesvol vervullen van functies. Persoonskenmerken zijn voor een deel erfelijk, maar zijn ook gevormd door de omgeving waarin iemand is opgegroeid. Vanaf ongeveer het 23ste levensjaar is dit uitontwikkeld en over het algemeen stabiel. Persoonskenmerken zijn in kaart te brengen door modellen als de Big Five, MBTI en de teamrollen van Belbin.
- **Intelligentie** – het IQ. Het gaat hierbij onder andere om abstract, logisch en consistent kunnen redeneren, relaties kunnen leggen en regels kunnen ontdekken in schijnbaar ongeordend materiaal.

Een verandering in de dieperliggende niveaus is moeilijker te bewerkstelligen (en dus minder makkelijk aan te leren) dan een verandering op één van de hoger liggende niveaus. Een bepaalde vaardigheid die iemand nog niet heeft is makkelijker aan te leren dan het veranderen van waarden of overtuigingen die belemmerend werken en disfunctioneel gedrag veroorzaken.

### Competent handelen als projectmanager

Iemand handelt competent als hij de bij zijn functie behorende vaardigheden op functionele wijze inzet. Vaardigheden worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Denken: analyseren, problemen oplossen, ordenen
- Voelen: aandacht voor mensen en emoties, helpen
- Doen: beslissen en beïnvloeden.

Succesvolle projectmanagers beschikken over vaardigheden als plannen/organiseren, beslissen en communiceren. Ook nemen zij initiatief en scoren ze hoog op zelfsturing en -ontwikkeling. De succesvolle projectmanager heeft over het algemeen een profiel, waarbij vooral leidinggeven, volhouden, initiatief nemen en functioneren onder spanning sterk ontwikkelde vaardigheden zijn. In het verlengde van zijn sociaal-emotionele en conceptuele vaardigheden is het van belang dat de projectmanager specifieke, vooral communicatieve vaardigheden beheerst. Het gemak, de ontspanning en de vanzelfsprekendheid waarmee

hij in staat is zich in bovengenoemde vaardigheden te uiten, is indicatief en maatgevend voor zijn succes. Bij communicatieve vaardigheden behoren ook technische vaardigheden. Denk daarbij aan vergader-, presentatie- en onderhandelings technieken. Vooral professionele vaardigheden (communiceren, netwerken) zijn goed ontwikkelbaar, in tegenstelling tot vaardigheden als initiatief nemen, analyseren, creëren en flexibel reageren.

De projectmanager moet in staat zijn een team op te vormen. Het zit in je genen of je verbinding kunt maken met een groep mensen. De leden van een team merken

of je 'echt' bent en authenticiteit is cruciaal voor hun acceptatie van de projectmanager. Vervolgens doet de talentvolle projectmanager gerichte ervaring op en wordt hij door middel van de juiste triggers zodanig gemotiveerd, dat hij zijn talent kan omzetten in concrete vaardigheden. De mate waarin hij deze vaardigheden in de dagelijkse praktijk toepast, bepaalt zijn succes.

Een meting van de vaardigheden (competentiemeting) is onmisbaar om te bepalen of iemand een functie kan uitvoeren.

Als talent en motivatie aanwezig zijn, ontstaat groei door het blijvend verminderen van disfunctioneel gedrag. De vraag is: hoe doe je dat dan?

### Duurzame groei

Hoe iemand handelt en communiceert, ontstaat vooral vanuit gebeurtenissen uit iemands jeugd: in het gezin, door vrienden, op school en in verenigingen. Deze groepen van mensen en hun dynamieken worden ook wel een systeem genoemd.

Veel van onze onbewuste overtuigingen, waarden en patronen vinden hun oorsprong in de systemen waarin we zijn opgegroeid. We hebben bekrachtigende en beperkende patronen meegenomen. Deze patronen komt de projectmanager weer tegen binnen nieuwe systemen, zoals het werk. Met opstellingen (familie en organisatie) worden onbewuste patronen zichtbaar gemaakt. Het gezin is het systeem van herkomst en bepaalt het sterkste het gedrag van iemand. Een opstelling van het gezin waarin je bent opgegroeid, maakt de verborgen dynamieken zichtbaar en geeft inzicht in hoe bepaald gedrag is ontstaan. Tijdens een coachingstraject wordt vaak teruggegaan naar het systeem van herkomst om de oorzaak van

disfunctioneel gedrag zichtbaar te maken en met behulp van technieken blijvend op te lossen.

Een projectmanager moet zich ervan bewust zijn dat een projectteam ook een systeem is en dat ieder systeem drie wetten heeft, namelijk:

1. Binding: iedereen heeft recht op een plek in het systeem
2. Volgorde: de pikorde ten opzichte van elkaar
3. Balans tussen geven en nemen.

Als er te veel of te weinig mensen in het team zijn of de pikorde is niet duidelijk en er is geen balans van geven en nemen, zijn conflicten niet te voorkomen. Een projectteam blijft gedurende het project niet altijd in dezelfde samenstelling bij elkaar. Teamleden wisselen en dit heeft mogelijk gevolgen voor de samenwerking in het team. Het helpt de projectmanager als hij de vaardigheid heeft om dynamieken van het systeem waar te nemen.

### Coaching

Bij de start van een coachingstraject wordt eerst gekeken of groei mogelijk is. Hiervoor worden de persoonskenmerken in kaart gebracht b.v. door middel van de Big Five, MBTI en de teamrollen van Belbin. Daarnaast wordt gekeken naar de vaardigheden. Op basis van literatuuronderzoek en een onderzoek met ervaren projectmanagers is een norm opgesteld voor hun persoonskenmerken en vaardigheden (Fröhlichs, 2015).

Past het profiel van de projectmanager bij de norm of ligt het daarbij in de buurt, dan heeft coaching nut en wordt ingegaan op de hulpvraag van de projectmanager. Ligt het profiel te ver weg van de norm, dan kan de vraag worden gesteld of iemand wel geschikt is voor de functie. Kwaliteit/talent ontbreekt immers, waardoor de groei beperkt zal zijn.

Tijdens een coachingstraject wordt aan de hand van concrete werksituaties het gedrag geanalyseerd. Is dit disfunctioneel gedrag en heeft de projectmanager daar structureel last van, dan wordt onderzocht op welk neurologisch niveau de oorzaak ligt. Zijn er belemmerende vaardigheden, overtuigingen of waarden? Daarna worden b.v. NLP-technieken toegepast om die belemmeringen weg te nemen, zodat het disfunctionele gedrag in soortgelijke situaties niet meer optreedt. Dit wordt geborgd door tijdens het toepassen van de techniek in gedachten terug te gaan naar de periode in het leven waar de oorzaak ligt van het disfunctionele gedrag en hier een mentale herprogramming te laten plaatsvinden.

Stel: de hulpvraag is dat de projectmanager moeite heeft om te beslissen. Hij vindt het vervelend om knopen door te hakken en hij heeft daar last van. Het disfunctionele gedrag is het twijfelen bij het nemen van beslissingen. De neurologische niveaus worden doorlopen en daarbij komt b.v. naar boven dat de projectmanager ervan overtuigd is dat je eerst alle informatie moet hebben voordat je een goede beslissing kunt nemen. Vervolgens wordt een NLP-techniek toegepast om de belemmerende overtuiging weg te nemen. Hierbij wordt het onderbewuste aangesproken en gaat iemand tijdens de techniek in gedachten terug in het verleden, naar de situatie waar het verschijnsel zich de eerste keer voordeed en naar de situatie waar het verschijnsel het hevigst was. Hier vinden de mentale herprogrammelingen plaats door de projectmanager in die situatie te laten inzien wat toen ontbrak en mentaal te geven wat ontbrak, b.v. zelfvertrouwen of steun van ouders. Door het herprogrammeren worden in een nieuwe situatie andere programma's afgespeeld in de hersenen, die nu leiden tot functioneel gedrag.

Door middel van coaching kan iemand worden begeleid in een veranderingsproces in denken en doen. Na analyse van de oorzaken en het toepassen van de passende technieken ontstaat duurzame groei, als de projectmanager hiertoe zelf ook bereid is.

### Tot slot

Iedere medewerker en teamfase vraagt om een andere manier van aansturing. Belangrijk is dat de projectmanager het ontwikkelniveau van de medewerker/het team goed inschat. Een projectmanager moet dus goed kunnen waarmaken en interpreteren. Als de projectmanager zich hierin bekwaamt en daardoor bewust is van de persoonlijkheidsstructuur van de projectmedewerkers, is hij nog beter in staat om effectief te communiceren. <

### LITERAATUUR

- FRÖHLICHS, G. EN PECHTOLD, A. "SUCCESVOLLE PROJECTMANAGERS EN PROJECTCONTROLLERS", PROJECTIE, JUNI 2015.
- FRÖHLICHS, G., "PROJECTEN EN PROJECTPORTFOLIO IN CONTROL: MENS, METHODEN EN PROCES", 3E DRUK, VAKMEDIANET, 2018.