

De weg van de succesvolle projectmanager

Metten en ontwikkelen van kunde, kennis, kracht en kunst

Een projectmanager is succesvol als het vooraf gedefinieerde projectdoel binnen vastgestelde randvoorwaarden gerealiseerd wordt. Hij of zij voldoet aan de algemene voorwaarden voor management (pro-actief, helikopterview, etc.) en beschikt daarnaast over een aantal specifieke kenmerken. Deze hebben vooral te maken met het uitgesproken vermogen om mensen (professionals) zodanig te leiden en begeleiden dat binnen de beperkte tijd en middelen het beste in hen naar boven komt. De weg die afgelegd moet worden om een succesvolle projectmanager te worden, beschrijven wij hieronder aan de hand van vier met elkaar in verband staande competenties (zie figuur 1):

Kwaliteit	-> Kunde (talent, bezit je de juiste eigenschappen?)
Ervaring	-> Kennis (heb je al meerdere projecten geleid?)
Motivatie	-> Kracht (ben je gedreven?)
Vaardigheid	-> Kunst (hoe breng je talent in praktijk?)

Aanleg of talent is de basis voor succes. Vaardigheid is het op de juiste wijze in praktijk brengen van dit talent, waarbij motivatie de daarvoor benodigde energie levert. De juiste ervaringen zorgen ervoor dat talent zich in de gewenste

Het managen van projecten vraagt om andere kennis, kunde en vaardigheden dan het managen van gangbare bedrijfsprocessen, waarin routinematig wordt gewerkt. Door de beperking in tijd en middelen worden aan de projectmanager hoge eisen gesteld in het hanteren van managementtechnieken, het omgaan met projectmedewerkers en het leiden van een team. Hij of zij is een belangrijke sleutel om het project tot een succes te maken. Maar wat kenmerkt nu de succesvolle projectmanager? Aan welke kwalificaties moet hij of zij voldoen? Hoe meet, ontwikkel en verbeter en je die?

richting ontwikkelt (het werken in projecten en het managen hiervan). Hoe talentvoller, ervarener en gemotiveerder, des te vaardiger en dus succesvoller. Naast opleiding is management coaching hierbij een additionele, maar veelal onontbeerlijke voorwaarde om succesvol te zijn.

Kwaliteit/Kunde

Een belangrijk kenmerk van een talentvolle projectmanager is dat hij of zij onder de extra spanning die de beperking in tijd en middelen met zich meebrengt, in staat is om te gaan met de klassieke managementparadox tussen taak- en mensgericht zijn, tussen ratio versus gevoel (zie tabel 1). Dat heeft te maken met het feit dat het belang van samenwerken in projecten groter is dan in lijnorganisaties, terwijl het tegelijkertijd moeilijker is omdat verschillende professionals met verschillende manieren van werken, meningen en eigenaardigheden moeten samenwerken. De projectmanager managet deze tegengestelde polen zo, dat alle projectmedewerkers optimaal kunnen presteren. Hij of zij is vooral een onderhandelaar op

volwassen niveau, dus meer coach dan baas en legt nadruk op overtuigen, stimuleren en initiëren. De lijnmanager daarentegen geeft meer directief sturing aan zijn afdeling en handelt vaak in een verticale gezagsverhouding, ook ouder-kind-verhouding genoemd (Berne, zie figuur 2).

De projectmanager gaat uit van de autonomie van zijn professionele medewerkers. Hij of zij respecteert ze en stuurt hen zodanig aan, dat ze zich gezien en erkend weten en daarom bereid zijn zich extra in te spannen voor het realiseren van het projectdoel dat ze als gezamenlijk doel ervaren. Schijnbaar in tegenstelling met de projectopdracht die om snelle, zakelijke en doelgerichte actie vraagt (het bereiken van het resultaat), straalt de projectmanager rust en zekerheid uit waarmee de optimale spanning gecreëerd wordt voor succesvol teamwerk. Het is - afhankelijk van aard van het project - van eminent belang dat een juist en in deze specifieke situatie passend evenwicht tussen taakgerichte en sociaal-emotionele aspecten wordt gevonden. Het

auteur: Ir. Guido Fröhlichs RC senior consultant FaGro Consultancy (g.frohlichs@fagro.nl) en drs. Mathieu Meex directeur ACR Consultancy (mccmeex@cuci.nl)

omgaan met deze ambivalentie is sterk afhankelijk van de persoonlijkheidsstructuur van de projectmanager.

Die persoonlijkheidsstructuur wordt gevormd door het potentieel in emotioneel, rationeel en intellectueel inzicht. Dit is te meten, waardoor objectieve informatie ontstaat over: structuur en aard van de persoonlijkheid, verstandelijke capaciteiten en specifieke kenmerken gerelateerd aan het project. De structuur en aard van de persoonlijkheid zijn op verschillende manieren in kaart te brengen. Dit is onder meer mogelijk aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten als de Big Five en de Nederlandse persoonlijkheidsvragenlijst (N.P.V.). De talentvolle projectmanager heeft als kenmerk een lage negatieve emotionaliteit, een gemiddelde gewetensvolheid en een hoge extraversie, altruïsme en openheid. Verder zal het geen verbazing oproepen dat hij of zij bekwaam is, soepel met mensen omgaat, niet star is en vanuit een positieve zelfwaardering

Ratio	Gevoel
Taak	Mens
Man	Vrouw
"Hard"	"Zacht"
IQ	EQ
Rechter hersenhelft	Linker hersenhelft

Tabel 1: Paradox taak-mens: ratio versus gevoel

dominantie toont. Verstandelijke capaciteiten zijn vast te stellen aan de hand van capaciteitstesten. Daarmee worden verbale aanleg en de algemene begripfactor gemeten, waarbij de talentvolle projectmanager hoog scoort.

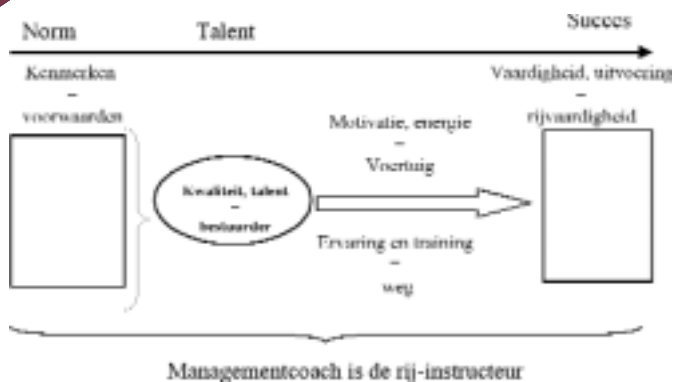
Naast deze traditionele psychologische testen is kwaliteit te meten aan de hand van andere methodes, zoals de teamrollen van Belbin (projectmanager is voorzitter en vormgever), de leerstijlen van Kolb (projectmanager: vooral doener, besliser), de kernkwadranten van Ofman en de leiderschapsstijlen van Blake & Mouton, door Hersey verder uitgewerkt (afhankelijk van het type project moet een projectmanager van stijl switchen). Persoonlijkheidsstructuur en verstandelijke capaciteiten worden aan de hand van tests en assessments vastgelegd en zijn een middel om het talent voor projectmanagement te meten. Deze structuur is een gegeven en slechts marginaal te verbeteren. Als talent ontbreekt, is er slechts weinig potentieel tot succes aanwezig. Is eenmaal objectief vastgesteld dat de betreffende projectmanager de kwaliteit bezit en bereidheid is om begeleid te worden, dan is managementcoaching voor de hand liggend.

Ervaring/Kennis

Vakkennis is nodig. De projectmanager

stuurt immers professionals aan en ontleent mede aan zijn of haar vakkennis de legitimiteit van leiderschap. Maar je manifesteren als superspecialist is een valkuil, omdat het gevaar van inhoudelijke discussies en conflicten dan niet denkbeeldig is. De projectmanager is een generalist die kennis heeft van de organisatie, de processen, de gevolgen van de processen voor anderen, van systemen en niet in de laatste plaats van vaktermen en begrippen die bij het specifieke project horen.

Daarnaast is het van belang dat de projectmanager onderlegd is op het vakgebied projectmanagement & -control. Een voorwaarde voor het behalen van succes is het leveren van het verwachte resultaat. Dat kan alleen als hij of zij weet onder welke randvoorwaarden het resultaat moet worden behaald, hoe een project moet worden beheerst (projectcontrol), welke leiderschapsstijl bij welk type project hoort en hoe een projectstart up (PSU) moet plaatsvinden. Ieder type project vraagt namelijk om een andere managementstijl (Turner, Hersey). Bovendien is kennis van groepsprocessen en groepsdynamica (Tuckman) onontbeerlijk. Tenslotte is het een must om praktische ervaring te hebben opgedaan met zaken als scopewijziging, planning en risicoanalyse.



Figuur 1: Samenhang tussen de begrippen: Van talent tot succes

Ervaring is vooral meetbaar aan de hand van het CV en reeds bereikte resultaten/successen. Het is te verbeteren via opleiding (workshop, seminar en cursus) en het opdoen van praktijkervaring in verschillende projecten. Structureel ervaring opdoen in verschillende typen projecten is belangrijk voor de ontwikkeling van een projectmanager.

Motivatie/Kracht

Motivatie heeft te maken met de gedrevenheid om iets uit te voeren. Het is in het door ons gestelde kader de energie om succesvol te zijn. Is talent en ervaring aanwezig, maar ontbreekt de noodzakelijke motivatie, dan zal de projectmanager dit talent moeilijk kunnen omzetten in concrete vaardigheid. Daarnaast is het de kunst de medewerkers te motiveren. Als zij zich kunnen richten op hun sterke kanten en van daaruit bijdragen aan het groepsproces, maar ook daarin erkend en gewaardeerd worden, levert dat in termen van motivatie veel meer op dan focussen op zwaktes. De projectmanager is de motivator voor zijn team. Hij of zij moet dan ook weten wat de projectmedewerkers motiveert en gaat daarbij uit van de unieke structuur en behoefte van het individu. Inzicht in wat een projectmedewerker belangrijk vindt en hierop adequaat reageren, leidt tot motivatie. Dat geldt

ook voor de motivatie van de projectmanager zelf. Motivatie is onder andere te meten aan de hand van de Prestatie Motivatie Test (P.M.T.), die prestatie-motivatie en faalangst meet.

Naast individuele motivatie is het van belang dat het team als geheel goed gemotiveerd is en samenwerkt. Een goede samenstelling van het team is daarvoor een eerste vereiste. De projectmanager moet in staat zijn te beoordelen wat voor de betreffende opdracht, naast vakkennis, aan op elkaar aansluitende persoonskwaliteiten nodig is om synergie te bewerkstelligen. Dus niet alleen de resourcebehoefte in uren, maar ook de behoefte aan rollen (Belbin) moeten worden aangegeven. Aandacht voor het individu en een goede samenstelling van het team verhogen de motivatie daarbinnen (zowel

voor de medewerkers als de projectmanager). De plaats en rol van de projectmanager in dit geheel zijn van groot belang (eventueel ondersteund door een portfoliomanager). Zijn of haar intrinsieke motivatie, aangevuld met de motivatie verkregen door een goed samenwerkend team, zijn onontbeerlijk voor succes.

Vaardigheid/Kunst

Vaardigheid is het concreet toepassen van talent. Sociaal-emotionele vaardigheden zijn onder andere: communiceren, relaties aangaan en onderhouden, pro-actief zijn en een positieve basis-houding hebben. Ook het adequaat kunnen inschatten van de omgeving van een project en daar goed mee omgaan (interne politiek, informele relaties), is een onderdeel van sociaal-emotionele vaardigheden. Organiseren

Projectmanager	Lijnmanager
Projectmatig werken	Routinematig werken
Horizontale onderhandelaar	Verticale stuurder
Coach	Baas
Overtuigen, stimuleren	Delegeren
Meerdere soorten resources	_én soort resource
Gericht op effectiviteit	Gericht om efficiency
Unieke resultaten realiseren binnen beperkte tijd en middelen	Continu bestaande werkwijzen analyseren en verbeteren

Tabel 2: Enkele verschillen tussen de projectmanager en de lijnmanager

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. Ze zijn van belang bij het bepalen van beleid, het ontwikkelen van ideeën en creatieve oplossingen. Als uitwerking van sociaal emotionele en conceptuele vaardigheden is het van belang dat de projectmanager specifieke, met name communicatieve vaardigheden beheerst. Het gemak, de ontspanning en vanzelfsprekendheid waarmee hij of zij in staat is zich in bovengenoemde vaardigheden te uiten, is indicatief en maatgevend voor zijn of haar succes. Bij communicatieve vaardigheden hoort ook een stukje techniek (vergader-, presentatie en onderhandelingstechnieken), die zorgen voor houvast.

Dit scala aan vaardigheden is te meten en verder te verbeteren door middel van videotrainingen, rollenspelen, cursussen, terugkoppeling van praktijkervaring van projectteamleden en managementcoaching. De externe managementcoach geeft, vanuit kennis van de persoon en verder gestelde eisen, richting en vorm aan het begeleidingstraject. De coach is in staat, op basis van een juiste waarneming en beoordeling van de betreffende project-

manager, zo met hem of haar om te gaan dat dit het meest gewenste of gevraagde gedrag oplevert. Tijdens coachingsessies analyseert de managementcoach samen met de projectmanager zijn of haar praktisch functioneren en past op basis hiervan gedragsalternatieven toe.

Niet iedere (lijn)manager is in staat projecten te managen. Het is de unieke persoonlijkheidsstructuur die bepaalt of de manager daar talent voor heeft. De elementaire verschillen tussen een project- en lijnmanager worden in tabel 2 weergegeven. De projectmanager houdt de grote lijnen in de gaten en gaat niet te veel in detail. Het houden van overzicht en het in balans brengen en houden van de verdeling van de aandacht over mensen, vakkennis en (tech-

nische) beheersaspecten is van belang. Het zit in je genen of je verbinding kunt maken met een groep mensen (professionals), met een team. De leden van een team merken of je 'echt' bent en authenticiteit is cruciaal in de acceptatie. Het is daarom aan te bevelen de beoogde projectmanager te testen op het talent om een project te managen. Vervolgens doet hij of zij gerichte ervaring op en wordt door middel van de juiste triggers gemotiveerd het talent om te zetten in concrete vaardigheid. De mate waarin die vaardigheid in de dagelijkse praktijk wordt toegepast, bepaalt het succes van de projectmanager. De externe managementcoach zal deze praktische vaardigheid met hem of haar analyseren en optimaliseren, waardoor verdere persoonlijke en functionele ontwikkeling tot stand komt.

literatuur:

Cooper, Robert K., *Emotionele intelligentie in bedrijf en praktijk*, A.W. Bruna uitgevers, 2000.

Fröhlich, Guido H.J.M., *Project- en costcontrol: de operationele beheersing van (multi)projectorganisaties*, *Controlling in de praktijk*, deel 52, Kluwer, 2002.

Fröhlich, Guido H.J.M. en A. Platje, *Project Based Management: inrichting en beheersing van de multi-projectorganisatie*, *Controlling in de praktijk*, deel 41, Kluwer, 2000.

Goleman, D., *Emotionele intelligentie + emotionele intelligentie in de praktijk*, Uitgeverij Contact, 2000.

Ofman, Daniel D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire, 2000.