

SUCCESSVOLLE PROJECTMANAGERS EN PROJECTCONTROLLERS

Werken in projecten is mensenwerk. Een project wordt uitgevoerd door mensen (projectteam), is bedoeld voor mensen (gebruikers) en wordt ook weer door mensen beïnvloed (stakeholders). Aandacht voor de projectorganisatie en met name de bemensing van projecten is van grote invloed op het succes van een project. Het managen en beheersen van een project stelt specifieke eisen aan de projectmanager en de projectcontroller. Welke persoonlijkheidsstructuur, competenties en teamrollen hebben succesvolle projectmanagers en projectcontrollers? Is dat te meten? En kan iemand zich verbeteren?

De menskant van projecten bevat vier onderdelen die met elkaar samenhangen in een sociale projectdynamiek (zie figuur 1).

1. De ik-kant. Het gaat om de persoonlijkheidsstructuur en competenties van de individuele functionarissen. Is iemand geschikt voor de functie?
2. De wij-kant (het projectteam). Hoe is het team samengesteld? In welke teamfase bevindt het team

zich? Hoe moet de projectmanager in de verschillende teamfasen leiding geven?

3. De zij-kant. Hierbij gaat het erom de gebruiker mee te krijgen in de verandering en om de juiste communicatie met de stakeholders.
4. De cultuur-kant. Heeft de organisatie de passende cultuur om projecten uit te voeren?

Alleen als alle onderdelen goed en integraal worden opgepakt, wordt een project een succes. In dit artikel wordt ingezoomd op de ik-kant. Het managen van projecten vraagt om andere kennis, kunde en vaardigheden dan het managen van reguliere bedrijfsprocessen. Door onzekerheid, complexiteit, de continu veranderende omgeving en de communicatie met de vele stakeholders, maar ook door de beperking in tijd en middelen worden aan de projectmanager hoge eisen gesteld. Voor de projectmanager gaat het om zaken als leidinggeven, beslissen, richting aangeven en het maximale uit het team halen. En natuurlijk het realiseren van het projectresultaat binnen de gestelde normen tijd, kosten en kwaliteit. De projectcontroller richt zich op zaken als analyseren, signaleren, forecasten en adviseren en natuurlijk de verslaglegging.

Vragen deze functies om andere competenties, teamrollen en persoonlijkheidsstructuur? Om dit te beantwoorden hebben we een aantal succesvolle projectmanagers en -controllers een persoonlijkheids- en competentietest



AUTEURS

IR. GUIDO H.J.M. FRÖHLICH RC, zelfstandig organisatieadviseur op het vakgebied projectmanagement & control.

www.projectcontrolling.nl

IR. ARTHUR PECHHOIT RC, directeur van Pragmatics. Heeft veel ervaring met het succesvol bemensen van projecten.

www.pragmatics.nl



Figuur 1: menskant van projecten

voorgelegd. Op basis hiervan hebben we een wensprofiel samengesteld, dat kan worden gebruikt bij werving en selectie, en verdere ontwikkeling. Het is een hulpmiddel bij het coachen. Hoe beter de fit tussen het wensprofiel van een functie en iemands persoonlijkheid, hoe beter iemand zich op zijn plek voelt. Wat zich vertaalt in geluk en succes. We geven eerst een korte onderbouwing van factoren die gedrag verklaren: de ijsberg van persoonlijkheidslagen.

IJSBERG VAN PERSOONLIJKHEID

De ijsberg van persoonlijkheid bestaat uit vijf lagen. Alléén de bovenste laag, het gedrag, is zichtbaar voor de overige projectmedewerkers. De overige lagen liggen 'onder water', maar verklaren wel het waargenomen gedrag. Een mismatch in een diepere persoonlijkheidslaag is (veel) moeilijker te herstellen/te compenseren dan het ontbreken van een bepaalde competentie.

- **Intelligentie.** Het gaat hierbij o.a. om abstract, logisch en consistent kunnen redeneren, relaties kunnen leggen en regels kunnen ontdekken in schijnbaar ongeordend materiaal. Intelligentie kan worden gemeten door een IQ-test. Als iemand onvoldoende aanleg heeft voor rekenen en logica, zal hij of zij nooit een goede projectcontroller worden.
- **Persoonskenmerken** zijn sterk bepalend voor het succesvol vervullen van functies. Ze zijn voor een deel erfelijk, maar ook gevormd door de omgeving waarin iemand is opgegroeid. Zodra de persoonlijkheidsstructuur is uitontwikkeld (rond het 23ste levensjaar) is deze in het algemeen stabiel en nauwelijks ontwikkelbaar. Persoonskenmerken worden in dit artikel beschreven aan de hand van de Big Five theorie. Alle denkbare persoonskenmerken worden ingedeeld in vijf hoofddomeinen die weer onderverdeeld kunnen worden in (meestal zes) subdomeinen of facetten. Kenmerkend

voor de Big Five is dat je niet één bepaald type bent, maar bepaalde persoonskenmerken in meer of mindere mate hebt. Net zoals bij een IQ-test is de score normaal verdeeld en is de norm bepaald door een normgroep. Ieder mens is uniek en heeft een unieke score op alle (vijf) hoofddomeinen en (dertig) facetten. Dit unieke profiel bepaalt of je als persoon past in een functie en in een organisatie (cultuur). De Big Five theorie wordt wereldwijd toegepast en gezien als de meest valide persoonlijkheidstheorie. Kort samengevat zijn de hoofddimensies:

1. **Emotionaliteit:** Mensen met een lage score zijn emotioneel stabiel, maken zich niet snel zorgen en zijn moeilijk uit het lood te slaan. Mensen met een hoge score maken zich meer zorgen, zijn onzekerder, nerveus en zijn sneller ongerust of uitgelaten.
2. **Extravertheid:** Hoogscorers zijn op zoek naar gezellig- >



Figuur 2: ijsberg van persoonlijkheid

- heid en treden graag op de voorgrond. Laagscorers zijn gereserveerd en geven er vaak de voorkeur aan om alleen te zijn.
3. **Openheid:** Hoogscorers treden graag buiten de bekende paden, zitten vol ideeën en zijn nieuwsgierig. Hun ervaringswereld is rijker en gevarieerder dan die van laagscorers, die conventioneel zijn. Laagscorers hebben een praktische instelling, verkiezen het vertrouwde boven het nieuwe en houden zich bezig met de feiten.
 4. **Altruïsme:** Een lagere score duidt op een zakelijke, functionele benadering. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, verplaatsen zich in de ander en bezien situaties mede vanuit de ander. Mensen die laag scoren zijn eerder competitief dan coöperatief. Hoogscorers staan meer open voor de belangen van anderen, laagscorers gaan meer uit van hun eigen belang.
 5. **Consciëntieusheid:** Hoogscorers hebben een sterke 'drive' om zaken op orde te hebben. Laagscorers hebben een flexibele houding en kunnen beter tegen chaos. Iemand die consciëntieus is, wordt gekenmerkt door eigenschappen als betrouwbaar en gewetensvol. Mensen met een lagere score ontbreekt het niet aan normen of regels, ze zijn alleen minder streng in het toepassen.
- **Motieven** zijn factoren die mensen aanzetten tot een bepaald gedrag of dit juist remmen. Het gaat om: voorkeuren, overtuigingen, zelfbeelden, behoeften, angsten en remmingen. Motieven zullen gedurende het leven veranderen. Iemand die pas afgestudeerd is wil bijvoorbeeld graag carrière maken, terwijl in een latere levensfase een balans tussen werk en gezin wellicht belangrijker is. Werk dat aansluit bij persoonlijke behoeften en voorkeuren wordt vaak als motiverend ervaren.
 - **Competenties** zijn een combinatie van kennis, vaardigheden en een houding die leidt tot succesvol gedrag bij het uitvoeren van een functie. Elke functie vereist andere competenties. Deze zijn afhankelijk van de functie zelf, maar ook van de cultuur binnen de organisatie.

Competenties worden ingedeeld in:

- Denken (analyseren, problemen oplossen, ordenen)
- Voelen (aandacht voor mensen en emoties, helpen)
- Doen (beslissen, uitingen en beïnvloeden)

Een competentiemeting is onmisbaar om te bepalen of iemand een bepaalde functie kan uitvoeren en bij de begeleiding in de verdere loopbaanontwikkeling.

Een gedegen inzicht in het 'zijn' (persoonlijkheid),

'willen' (de motieven) en 'kunnen' (de competenties), maakt duidelijk of iemand geschikt is voor een functie of een rol in een project. Er moet een goede balans zijn tussen 'zijn', 'willen' en 'kunnen'.

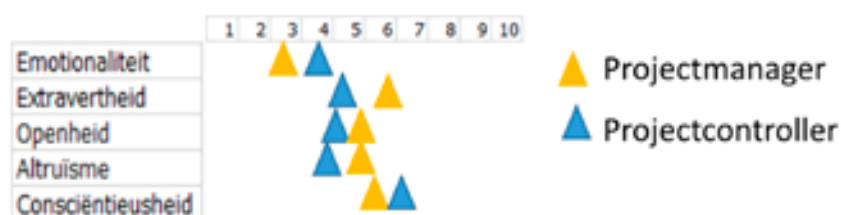
WENSPROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE PROJECTMANAGER EN -CONTROLLER

Op basis van literatuuronderzoek en het testen van ervaren projectmanagers en projectcontrollers is een norm opgesteld (zie figuur 3) voor de persoonlijkheidskenmerken en de competenties. Er zijn duidelijke verschillen geconstateerd in beide functies.

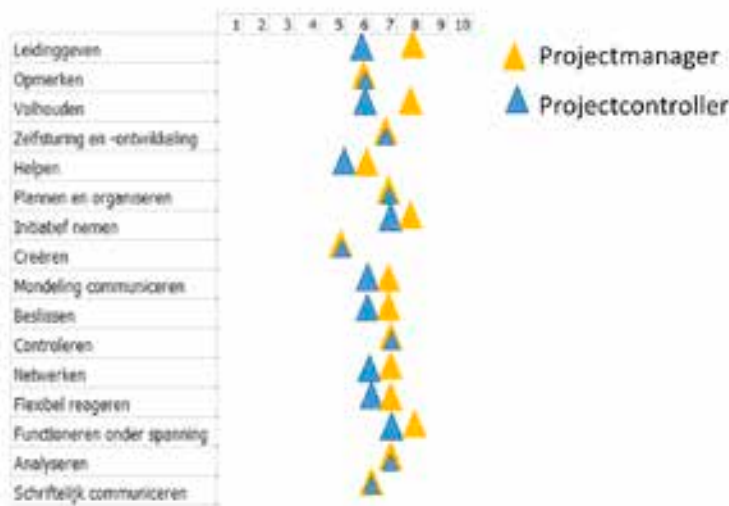
Een korte uitleg. Een lage emotionaliteit en hoge consciëntieusheid wordt als het meest bepalend gezien voor succesvol functioneren in de meeste functies. Dus ook voor de projectmanager en -controller. Een projectmanager is extravert, treedt op de voorgrond en legt gemakkelijk contact, staat open voor nieuwe ideeën, is een professioneel verandermanager en bereikt zijn resultaten, vaak door flexibel gedrag te tonen, te luisteren naar zijn projectleden en te toetsen of bereikte resultaten voldoen aan de verwachtingen van de opdrachtgever en de stakeholders. Hij houdt rekening met het belang van anderen, maar moet ook de projectresultaten realiseren.

De projectcontroller is behoudender, conventioneeler en richt zich op feiten. De projectcontroller past de normen, regels en procedures strikter toe dan de projectmanager en zal minder open gedrag vertonen en consciëntieuzer zijn. De projectcontroller maakt zich eerder ongerust, zal eerder signaleren als iets niet goed loopt en minder open staan voor de belangen van anderen in het team. Succesvolle projectmanagers en -controllers beschikken over competenties als plannen/organiseren, beslissen, controleren en communiceren. Ook nemen zij beiden initiatief en scoren hoog op zelfsturing en -ontwikkeling. Voor de gemeten competenties zijn er echter ook duidelijke verschillen geconstateerd: (zie figuur 4) de succesvolle projectmanager heeft over het algemeen een profiel, waarbij vooral leidinggeven, volhouden, initiatief nemen en functioneren onder spanning sterk ontwikkelde competenties zijn.

Vooral professionele competenties zijn goed ontwikkeld, in tegenstelling tot competenties die dicht bij de persoonsstructuur liggen zoals initiatief nemen, analyseren, creëren, flexibel reageren en functioneren onder spanning. De vraag of een goede projectcontroller kan doorgroeien tot een succesvolle projectmanager hangt grotendeels af van zijn persoonsstructuur. Als er een goede match is met het (Big Five) persoonsprofiel alsook



Figuur 3: persoonskenmerken



Figuur 4: competenties

met de moeilijk te ontwikkelen competenties, zal door het trainen van de professionele managementcompetenties dit zeker mogelijk zijn.

Aanvullend is ook gekeken naar de teamrol van de projectmanager en -controller.

TEAMROL

De teamrollen van Belbin beschrijven het gedrag van iemand bij samenwerking. Het zegt veel over de stijl van samenwerken van een teamlid en komt voort uit de persoonlijkheid van een individu. Belbin onderscheidt negen teamrollen:

1. De *Bedrijfsman* zorgt ervoor dat besluiten worden omgezet in concrete werkzaamheden. Hij is nuchter, ordelijk en pakt de zaken op een systematische wijze aan. Hij kan zich soms weinig flexibel opstellen, wanneer het praktisch nut van een nieuw plan niet meteen duidelijk is.
2. De *Brononderzoeker* is extravert, innemend en altijd op zoek naar nieuwe informatie en relaties. Hij is gericht op vernieuwing, ontwikkeling en hij houdt van improviseren. Het kan gebeuren dat hij niet altijd afmaakt waar hij aan begint, omdat hij soms de neiging heeft om dingen net zo gemakkelijk te laten vallen als hij ze heeft opgepakt.
3. De *Monitor* is de nadenken en doordenker, wiens bijdrage ligt in objectieve, weloverwogen analyses. Hij is verstandig en voorzichtig en laat zich graag alles uitleggen. Hierdoor kan hij er soms lang over doen voor hij een besluit neemt.
4. De *Plant* is de vernieuwer, die zich onderscheidt door originaliteit en verbeeldingskracht. Hij zoekt de ruimte om te kunnen fantaseren, om strategieën en scenario's voor de toekomst te ontwerpen. Hij verliest wel eens de realiteit uit het oog en is zeer gevoelig voor waardering en kritiek.
5. De *Voorzitter* is de coördinator die de procedure aangeeft, de bedoelingen verheldert en samenvat wat iedereen wil. Hij moedigt teamleden aan om bij te dragen. Hij beschikt niet over opvallende, intellectuele

of creatieve talenten. Hij zoekt consensus, maar hakt zonder aarzelen de knoop door als zich een meerderheid heeft afgetekend of als de tijd begint te dringen.

6. De *Vormer* is gedreven, wilskrachtig en is gericht op resultaat. Hij geniet van strijd, maar moet wel winnen. Als het tegenzit, raakt hij snel gefrustreerd. Hoewel hij voortdurend wordt geplaagd door twijfels over eigen kunnen, ervaart zijn omgeving hem vaak als dwingend, stuwend en assertief.
7. De *Groepswerker* is het meest gevoelige lid van het team. Hij is vriendelijk van aard, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer van gezamenlijkheid. Hij zoekt naar evenwicht en harmonie. Hij heeft een hekel aan conflicten en kan in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.
8. De aandacht van de *Zorgdrager* gaat voortdurend uit naar dingen die mis kunnen gaan. Zijn sterk zintuig voor gevaar resulteert in een waakzaam oog voor detail en een hang naar perfectie. Hij bewaakt de kwaliteit, is niet gauw gerustgesteld en kan moeilijk iets aan anderen overlaten.
9. De *Specialist* is gericht een toegewijde vakman, een solist met weinig interesse in andere teamleden.

De succesvolle projectmanager heeft als natuurlijke teamrollen: voorzitter (beslissers), bedrijfsman (praktisch), vormer (resultaatgericht) en groepswerker (creëren van gezamenlijkheid). Voor de succesvolle projectcontroller zijn dit: monitor (analyse), bedrijfsman en zorgdrager (waarschuwen en bewaken).

CONCLUSIE

De functies van projectmanager en projectcontroller zijn verschillend qua taken en werkzaamheden. Om deze functies succesvol uit te voeren, heb je dan ook een andere persoonlijkheidsstructuur, competenties en teamrollen nodig. Er zijn tussen beide functies kenmerkende verschillen qua persoonlijkheid, competenties en teamrollen. Dit is te testen, waarna kan worden beoordeeld of iemand geschikt is voor de functies. Vervolgens kan worden bekeken of verbetering/ontwikkeling mogelijk is.