

Persoonlijke drijfveren dragen bij aan succes projecten

PROJECTMANAGEMENT: VAN REGELS NAAR EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Voor het uitvoeren van projecten is een breed scala van methodieken voor handen. In onderstaand artikel beargumenteren we dat niet de methodiek, maar de mens zelf in hoge mate bepalend is voor het welslagen van het project. De cultuur van de organisatie en het inzicht in wat de projectteamleden beweegt zijn van essentieel belang bij de vragen hoe een project in te richten, hoe te sturen en hoe tot een goede implementatie te komen. Dit artikel laat zien hoe inzicht in persoonlijke drijfveren kan bijdragen aan het welslagen van een project en geeft een concreet praktijkvoorbeeld van de kracht van traditioneel projectmanagement ten opzichte van Agile bij een gemeente.

In de huidige tijd en markt moeten we flexibel zijn om goed in te kunnen in spelen op alle veranderingen. Snelheid, wendbaarheid en creativiteit krijgen in projecten steeds meer nadruk. Dat zie je ook aan de populariteit van Scrum. Scrum werkt met zelfsturende teams en kent dus geen projectmanager. Een prima methodiek; in een professionele omgeving die niet te veel aanvullende eisen stelt aan zaken als wet- en regelgeving, beheer, exploitatie en onderhoud of waarvan de omvang en de betrokken partijen niet al te groot zijn. Wordt niet aan deze voorwaarden voldaan, dan zal een verdere structurering en sturing snel noodzakelijk zijn. In Agile Projectmanagement wordt dit als dusdanig ook onderkend. Binnen een

duidelijke projectmanagementstructuur wordt er ruimte gelaten voor aspecten als zelfsturing, efficiency en flexibiliteit.

Bij klassieke projectimplementaties staat de vraag “wat wil je?” voorop. Specificaties worden tot in detail uitgewerkt en vervolgens worden er kwaliteitscriteria aan gekoppeld. Het geheel wordt gefaseerd in de tijd en er wordt een begroting opgesteld. Zodra er problemen komen wordt er al snel ingezet op uitbreiding van het projectteam, extra tijd, aanpassing van de specificaties of minder kwaliteitscontrole. De ‘scope’ staat dus vast terwijl de stuurvariabelen tijd, geld en kwaliteit flexibel blijken. Bij Agile wordt er voor een andere denkwijze gekozen: “Wat is haalbaar binnen de grenzen van tijd, geld en kwaliteit”. Geld en tijd zijn hier gefixeerde waarden die ‘min of meer’ dwingend worden opgelegd. Daarnaast dient hetgeen wordt opgeleverd te voldoen aan specifieke kwalificaties. De enige variabele is dus de scope.

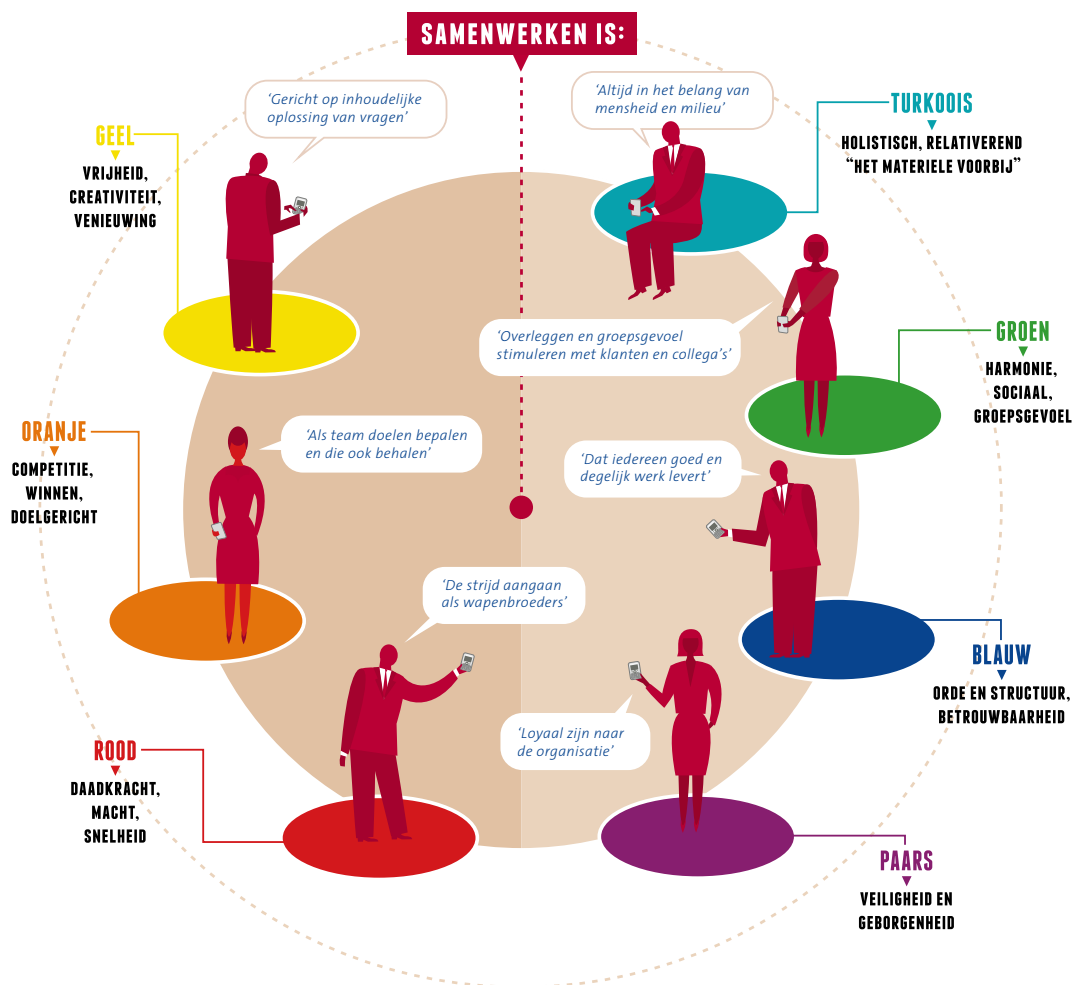
SKILLS

Ondanks al deze methodologische ontwikkelingen mislukken in de praktijk nog veel projecten. Vaak krijgt de projectmanager dan ten onrechte de schuld. Het goed afronden van een project is een complexe aangelegenheid waarbij verschillende belangen met elkaar verenigd dienen te worden. De menselijke factor speelt hierin een doorslag-



AUTEURS **HANS DE JONG,**
Profile Dynamics

RICHARD WEBER,
Key Result



© Profile Dynamics® / Amygdala bv 2013; illustratie Ronald Slabbers

Deze figuur vertaalt de zeven drijfveren van Graves naar een context van samenwerken. Hieruit wordt duidelijk dat mensen op verschillende manieren gemotiveerd worden om samen te werken.

gevende rol. Projectmanagers hebben we niet alleen te maken met verschillende stakeholders, maar mogelijk ook met een grote verscheidenheid aan persoonlijkheden van de teamleden. Daarnaast vraagt het succesvol uitvoeren van een project ook om de nodige skills. Zo zijn planning & control, timemanagement, samenwerking, relatiemanagement en focus op resultaat belangrijke vaardigheden. Een juiste beïnvloeding van de stakeholders, projectleden en backoffice zullen in hoge mate de slagkracht en wendbaarheid van het team bepalen. We zien de rol van de projectmanager dan ook steeds meer opschuiven van leider of kartrekker naar facilitator of begeleider.

DRIJFVEREN

Inzicht in de persoonlijke drijfveren van zowel de stakeholders, projectleider als de individuele teamleden kan het welslagen van het project in sterke mate vergroten. Een mooie methode hiervoor is de drijfverenmethodiek van Profile Dynamics. De methodiek is gebaseerd op de theorie van de Amerikaanse hoogleraar humane psychologie Clare Graves. Hij onderscheidde op grond van wetenschappelijk onderzoek zeven verschillende drijfveren bij mensen en ontdekte dat deze zich ontwikkelen volgens een min of meer vast patroon onafhankelijk van intelligentie, sexe, ras of

leeftijd. Ieder mens heeft alle drijfveren in zich, maar heeft, afhankelijk van de situatie, specifieke voorkeuren. Graves' team labelde de drijfveren met kleuren die binnen de systematiek wereldwijd worden gebruikt. Door het gebruik van kleuren ontstaat een universele taal die de onderlinge communicatie over wat iemand drijft en motiveert sterk vergemakkelijkt.

PAARS zoekt veiligheid en geborgenheid

ROOD wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid

BLAUW zoekt naar zekerheid door accuratesse, ordening (procedures) en structuur

ORANJE wil zich bewijzen en gaat voor efficiency, effectiviteit en het resultaat

GROEN zoekt sociale verbinding met anderen middels empathie en luisteren

GEEL zoekt vrijheid, wil doorgronden en komt met nieuwe, verrassende ideeën

TURKOOIS accepteert complexiteit in het besef dat alles met elkaar samenhangt

SAMENWERKEN

Drijfveren komen voort uit het wereldbeeld dat mensen hebben en bepalen in hoge mate hun denken en handelen. Dit heeft ook invloed op de manier waarop mensen

>

- > samenwerken (zie kader). Waar voor de een samenwerking bestaat uit 'in onderling goed overleg een compromis bereiken (groen)' zal voor de ander 'het samen behalen van het resultaat (oranje)' belangrijk zijn. Een derde vindt dat samenwerken 'een goede naleving van de regels (blauw)' inhoudt. Voordat een projectteam gaat samenwerken is het dus van groot belang dat dit begrip op een juiste wijze wordt gedefinieerd. Het kan zelfs invloed hebben op de uiteindelijke samenstelling van het team. Niet alleen de teamleden en hun drijfveren zijn bepalend voor het welslagen van het team, er zijn daarnaast nog twee belangrijke variabelen: de taak van het team en de omgeving waarbinnen het team moet functioneren.

TAAK

De taak van het team bepaalt allereerst in hoge mate welke dominante drijfveren in het team aanwezig dienen te zijn. Is de taak van het team bijvoorbeeld om een administratief proces opnieuw in te richten waarbij een hoge mate van nauwkeurigheid noodzakelijk is met een strakke planning en een harde deadline? Dan is de blauwe drijfveer (orde, netheid, procedures) een absolute 'must'. Het blauw gedreven team combineert een sterke verantwoordelijkheid voor wat betreft de tijdslijnen met een hoge mate van accuratesse en sterke discipline. Gedragskenmerken die voor de gevraagde opdracht prima van pas komen. Zou het team dominant geel gedreven zijn dan zou hun gevoel van vrijheid en creativiteit door deze structuur sterk worden ingeperkt, wat de uitrol van het nieuwe administratieve proces niet ten goede komt.

Naarmate de taken van het team complexer worden, wordt een groter beroep gedaan op meerdere drijfveren. Een goede fasering van het project met een duidelijke taakver-

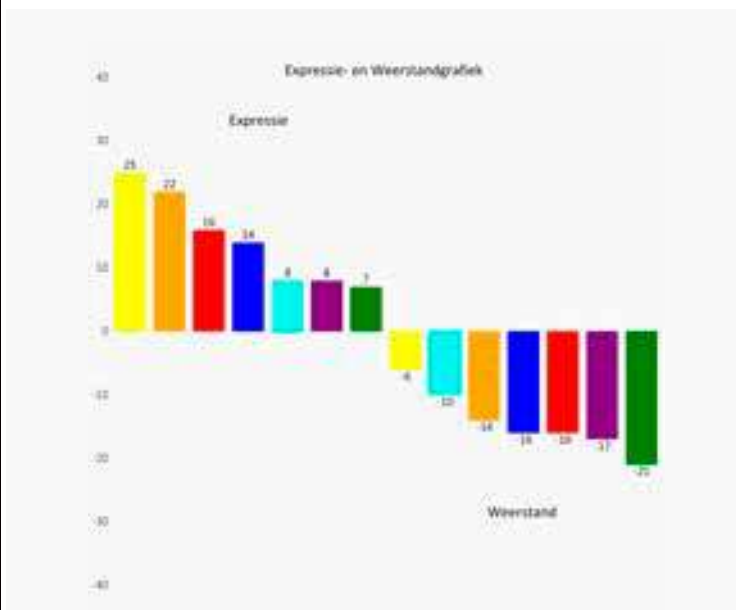
deling per teamlid, afgestemd op diens individuele drijfveren, zullen de kans op succes vergroten. Bijkomend voordeel is dat als de verschillende teamleden activiteiten uitvoeren die aansluiten bij hun dominante drijfveren, ze dat veel energie zal opleveren en het werkplezier vergroot.

OMGEVING

Ook de omgeving waarbinnen het projectteam moet functioneren, speelt een rol bij een goede samenwerking. De bovengenoemde administratieve herinrichting is voor de desbetreffende afdeling een min of meer noodzakelijk kwaad. Feit is dat er heel veel wordt overlegd en dat het werktempo niet hoog is. Gemaakte afspraken worden steeds weer ter discussie gesteld waardoor een uniforme aanpak op zich laat wachten. We hebben hier duidelijk te maken met een groene afdelingscultuur. Een strakke 'blauwe' aanpak zoals hierboven beschreven zal hier waarschijnlijk zijn doel voorbij schieten. De afdeling zal dit te veel als opgelegd ervaren en de hakken in het zand zetten. 'Regels gaan hier boven mensen' zal dan snel de gehoorde klacht zijn. Een veel betere aanpak voor deze groep is ze te betrekken bij hetgeen veranderd dient te worden. Groen gedreven mensen houden van inspraak. Ook belangrijk is te benadrukken wat de sociale consequenties zijn. 'Door duidelijkere afspraken zullen we efficiënter gaan werken, maar dit zal niet leiden tot ontslagen. De ontstane duidelijkheid zal het werken alleen maar plezieriger maken en de werksfeer ten goede komen.' Voor een goede match zou het mooi zijn als de projectmedewerker die dit procesveranderingsproject gaat leiden naast de blauwe drijfveer (nodig voor de taak) ook de groene (aansluitend bij de cultuur) drijfveer tot expressie brengt.

Projectcasus: meer klantgerichtheid bij de gemeente
Een gemeente in het oosten van het land zag zich genoodzaakt om klantgerichter te gaan werken. Bovendien gaven medewerkers aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over de rollen en werkwijze. Er wordt een project gestart om te kijken waar binnen de bedrijfsprocessen van de gemeente de klantgerichtheid kan worden verbeterd, gekoppeld aan een duidelijke taakverdeling en verantwoordelijkheden. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn 'oog voor de mens' (groen) en regelgeving (blauw) belangrijke cultuurwaarden. Het grootste risico binnen een dominant groen/blauwe cultuur is de hang naar informeel overleg bij het koffiezetapparaat en het uitstellen van cruciale of lastige beslissingen om de harmonie te bewaren. Daarnaast brengt het aanwezige blauw als risico met zich mee dat het team kan verzanden in overregulering en 'paarse krokodillen'.

De gemeente kiest er in eerste instantie voor om binnen dit omvangrijke project aan de slag te gaan volgens het Agile-model. Eén van de belangrijkste kenmerken binnen Agile is dat het projectteam zelfsturend dient te zijn. Waar in het klassieke projectmanagement sprake is van het krijgen van instructies gaat het bij Agile om zelf initiatief nemen. En dat is nu juist een lastig punt in de 'groene' cultuur van de gemeente. De gemeente besluit op basis van een drijfverenanalyse dat traditioneel projectmanagement hier wenselijker is. Naast projectleden met de 'zelfsturende'



© Profile Dynamics® / Amygdala bv 2013

De Profile Dynamics drijfverenanalyse bestaat uit een korte vragenlijst die via internet kan worden ingevuld. De antwoorden worden softwarematig vertaald tot een gepersonificeerd rapport waarin de drijfveren grafisch worden weergegeven. Naast de drijfveren die tot uitdrukking komen in het gedrag (Expressie) worden ook de drijfveren gemeten die negatieve gevoelens oproepen (Weerstand).

waarden Oranje/Geel wordt er nadrukkelijk naar Oranje/Blauw gedreven projectleden gezocht. Zonder het resultaat uit het oog te verliezen (Oranje) wordt zo een goede aansluiting verkregen met de geldende cultuur (Blauw/Groen) en wordt het structuurdenken (Blauw) in het team vergroot.

INSPRAAK EN FOCUS

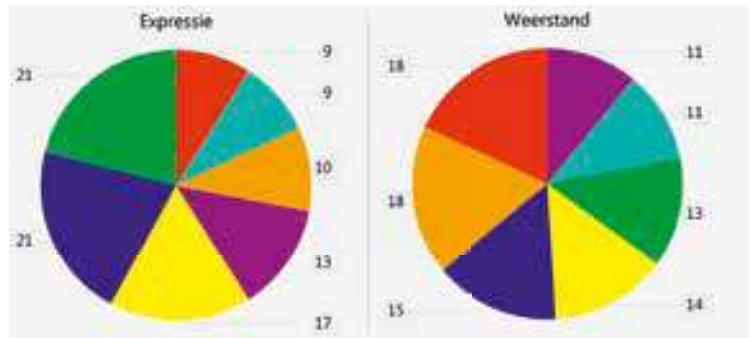
Er wordt daarop een klein team met vertegenwoordigers uit de verschillende overlegstructuren samengesteld. De vertegenwoordigers zijn gekozen leden uit de verschillende overlegstructuren waarmee draagvlak wordt gecreëerd. Binnen dit projectteam wordt een beperkt aantal speerpunten benoemd. Deze speerpunten worden door de vertegenwoordigers besproken met de achterban, met de opdracht terug te komen met de door de groep gekozen drie belangrijkste speerpunten. Op deze wijze wordt de (groene) inspraak geborgd. In het projectteam wordt, op grond van de input, het totaal aantal speerpunten teruggebracht naar drie (focus). Dit wordt weer teruggekoppeld aan de overlegstructuren. Belangrijk is hier aan te geven dat naar iedereen is geluisterd en op grond waarvan tot deze drie speerpunten is besloten. Er wordt duidelijk gemaakt dat er in ieders belang wordt gehandeld en dat er aan de sociale gevolgen aandacht wordt besteed. Verder wordt er aangegeven dat, om deze nieuwe speerpunten te verwezenlijken, er nieuwe afspraken dienen te worden gemaakt.

PLANNING EN CONTROL

Het projectteam is vervolgens aan de slag gegaan met de planmatige aanpak die nodig is om de drie speerpunten te realiseren. Aan het team is duidelijk gemaakt dat dit ook echt noodzakelijk is om tot een goede realisatie te komen. Het is toegestaan tussendoor kort te overleggen, maar een eenmaal gemaakte afspraak staat als een huis en wordt niet meer ter discussie gesteld. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat het halen van de resultaten conform de afspraken vaak veel energie geeft. Ook binnen de gemeente zijn medewerkers enthousiast geraakt en doen zij net een stapje meer om ook het volgende doel te realiseren. Zo werd niet alleen de productiviteit, maar ook de motivatie verhoogd.

MANAGEMENT

Ook het gemeentelijke bestuur committeerde zich aan de uitgangspunten van het project en droeg dit uit naar de



© Profile Dynamics® / Amygdala bv 2013

Met behulp van speciaal ontwikkelde software kan er verder worden gekeken naar de groeps cultuur en groepsdynamiek.

organisatie. Als stuurgroep speelden zij daarmee een belangrijke rol bij de implementatie van het project. Het betekende dat het projectteam het management goed moest informeren over de fasering van de implementatie. Daartegenover was het bestuur ervan doordrongen dat het in deze in deze organisatie belangrijk is dat er duidelijke instructies komen in **wat** er moet gebeuren en **hoe** het moet gebeuren. Tegelijkertijd zagen zij erop toe dat de afspraken ook werden nageleefd. Daarbij was het een succesfactor dat de goede en rolvaste projectmanager de stuurgroep min of meer verplichtte haar bijdrage aan het project te leveren en hen tegelijkertijd hielp de juiste manier van sturing toe te passen. Terugval in oude patronen ligt namelijk altijd op de loer. Organisatorische borging – bijvoorbeeld door gedragsmomenten op te nemen in beoordelingsgesprekken – is een voorwaarde voor succes. <

(ADVERTENTIE)