

Interview met Marene van den Enk en Roland Broekhuizen

Interviewer René van der Haar

Openheid en samenwerking basis voor projectsucces

Roland Broekhuizen en Marene van den Enk zijn beiden teamcoaches bij Motion Consult. Zij werken als teamcoaches aan uitblinkende (project)teams: Van die teams waar iedereen enthousiast van wordt omdat het zo soepel gaat en goed loopt. Daarnaast selecteren zij teamleden voor opdrachtgever door middel van assessments en begeleiden zij conflictsituaties. 'Kortom, wij houden ons bezig met het gedrag van teamleden. Vaak roept men dat dit de softe kant van projectmanagement is. Maar ik kan je verzekeren 'niets is zo hard als de softe kant', aldus Marene.

Wat is voor u een Projectmanager met impact?

Roland: 'Een projectmanager die een nuchtere en realistische houding heeft. Zo één die de situatie ziet en accepteert zoals die is. Dit wordt pas goed duidelijk in lastige – conflicterende – situaties. De impactvolle projectmanager gaat dan het gesprek aan met de teamleden. Daarbij gaat hij ook in op de non-verbale en wellicht ontkennende, tegengestelde geluiden. Hij weet deze tot een gezamenlijk beeld te smeden.

Daarnaast beschikt hij – of zij natuurlijk – over de nodige stevigheid. Hij laat zich niet snel uit het veld slaan en van zijn koers afbrengen. Toch luistert hij naar wat teamleden voor emotie, belemmerende gedachten en zorgen inbrengen. Hij gaat hiermee constructief om. Hij toetst op realiteit, zoekt samen naar oplossingen en stelt grenzen. Hij helpt de discussie verder door een besluit te nemen of juist een te gedetailleerde discussie voor dat moment af te kappen.'

Wat is nodig om impact te hebben/creëren?

'Als eerste is er focus op inhoud en resultaat nodig. Dit gaat gepaard met aandacht voor het intermenselijke. De projectmanager creëert een veilige omgeving – dit is een omgeving waarin teamleden hun gedachten en gevoelens – zowel positieve als negatieve - die relevant zijn voor het

werk kunnen laten zien. De projectmanager beschikt over empathie, is open en nieuwsgierig, durft te leiden



en stuurt op de goede vergadering. Hij durft breedsprakige mensen die bovendien in herhaling vallen af te kappen. Hij stelt bovendien het projectdoel centraal en zorgt dat teamleden daarop de focus leggen, stelt Marene. Roland vult aan: 'In vergaderingen zien wij vaak het volgende gebeuren. Een teamlid brengt een inhoudelijk punt in. Een ander teamlid reageert daarop met zijn eigen mening. Een volgende gaat daar weer op door. En voor je het weet gaat het gesprek over iets heel anders dan wat het eerste teamlid heeft ingebracht. Een slechte projectmanager laat dit lopen en roept de teamleden niet tot orde.'

Hoe heeft u impact op uw projecten?

'Wij werken als teamcoaches en niet als projectmanager, dus wij hebben impact vanuit een andere rol. Wij hebben impact als wij het hier-en-nu bespreekbaar maken. Iedereen voelt wat er gebeurt, maar zegt het niet. Wij maken dan de 'ondertitels' expliciet. Een veel voorkomende situatie: Een teamlid wordt gevraagd of hij informatie met een week kan aanleveren. Hij reageert hierop met een aarzelend: 'Ja..., ik zal het proberen.' Dan hoor je de anderen aan tafel denken: 'Dat gaat niet lukken, dus?!' Wij checken dat dan even: 'Waarom zeg je: ik zal het proberen? Waar zit jouw aarzeling?' Wij doen dit om erachter te komen waarom iemand het zo zegt. Dat maakt de dingen helder en voorkomt een week later een teleurstelling,' licht Roland toe.

Welke kernwaarden heeft een projectmanager nodig om impact te hebben?

'We zijn van mening dat een projectmanager drie kernwaarden moet laten zien om impact te hebben: Een projectmanager moet goed kunnen samenwerken; een project komt alleen tot stand door samenwerking en daarmee het geloof dat anderen echt iets toe te voegen hebben. Een projectmanager moet expliciet en helder zijn: met

aardigheid – de lieve vrede bewaren – alleen komen we er niet. Een projectmanager moet beschikken over zelfbewustzijn: het projectdoel is wat energie geeft, niet het ego,’ schetst Marene.

Hoe uit zich impact van een project in een/uw organisatie?

‘Wij trekken projecten die zijn vastgelopen of dreigen vast te lopen, weer vlot. Laatst hielpen wij een team, dat al een tijd aan het stoeien was, met het rond krijgen van het budget. Alle teamleden hadden het gevoel alleen te staan in hun strijd om het project van de grond te krijgen. Wij hielpen de teamleden hun onderliggende frustraties te delen in plaats van de onderlinge irritaties de ruimte te geven. Dit gaf een hoop duidelijkheid en opluchting, omdat ze hoorden dat iedereen dezelfde frustratie had. Het gaf hen inzicht waar mensen mee aan het stoeien waren. Daarna kon het team zich weer richten op het oplossen van het probleem,’ aldus Roland.

Wanneer heeft een project impact? Welke groepskenmerken spelen een belangrijke rol?

Marene: ‘De groep is concreet en helder naar elkaar., Ze corrigeren elkaar als iemand lang aan het woord is en daarmee weinig kernachtig en meestal ook vaag. Daarnaast zorgt iedereen voor helderheid over de individuele belangen in de groep – dus geen verborgen agenda’s. Tot slot is er in een team met impact openheid en vertrouwen – wij werken veel in de bouw, daarin zijn vaak vooroordelen over en weer. Zo worden architecten vaak gezien als losgeslagen kunstenaars en aannemers voor boeven. Dat helpt niet, maar de vooroordelen zijn er wel. Een projectteam met impact onderkent dit en stelt zichzelf de vraag: ‘Hoe gaan we hier mee om?’ Er wordt zo ruimte gecreëerd om een nieuwe, positieve ervaring met elkaar op te doen.’

Hoe zorgt een projectmanager blijvend voor impact vanuit het projectteam?

‘Door te zorgen dat de impact een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het team. Volgens ons kan een projectmanager dit vooral stimuleren door vanaf de start van het project helderheid te scheppen over het doel van en de rollen in het team. En bij verschillen van mening of inzicht – en

die zijn er altijd – staat hij aan de lat om te zorgen dat deze verschillen worden geïntegreerd en niet – zoals meestal gebeurt – worden genegeerd, overtuigd of zelfs verstoten,’ stelt Roland.

Hoe enthousiasmeert u uw projectgroep?

Roland: ‘Niet zozeer door een enthousiast verhaal te vertellen of heel hard te gaan werken om ‘enthousiasme’ te creëren. Wij geloven dat het enthousiasme ontstaat door ruimte te geven aan ieders behoefte en zorg. Door veiligheid te bieden aan de teamleden. En dat alles in het teken van het behalen van het projectdoel. Het mooiste is als een projectmanager ontdekt waar het team energie van krijgt. Willen ze het mooiste gebouw neerzetten of het snelst gebouwde? Dus een goede focus op resultaat en hiermee perspectief bieden.’

Op welke wijze maakt u uw project aantrekkelijk voor de projectmedewerkers en de organisatie?

‘Door de kleine stapjes die het team in zijn ontwikkeling maakt zichtbaar te maken. Niet zo zeer het projectresultaat centraal stellen, maar het nut voor de doelgroep. Wat kan jij er mee? Die vertaling maken,’ stelt Marene.

Heeft u één belangrijke tip voor een projectmanagers die blijvend impact wilt hebben?

‘Nee, zouden we eigenlijk willen zeggen. Maar als het er dan toch één moet zijn. Luister goed naar jezelf tijdens het project, en bedenk – zeker als het even slechter gaat – dat je nooit de enige bent die dat denkt. Dus benoem wat er gebeurt bij jezelf. Dit is relevante informatie voor het team. Zo zal het team verder komen en het projectresultaat halen op een manier waar iedereen met veel genoeg aan werkt en op terugkijkt,’ besluit Marene.

Interviewer

René van der Haar

