Aken T. van & R. Riepma. (2009) Duurzaam projectleiderschap. HAN Business Publications, 2009 – 1, P. 81-88

DUURZAAM PROJECTLEIDERSCHAP

Het organiseren van schitterende conversatieruimtes

TEUN VAN AKEN
EN ROEL RIEPMA

Om projectsucces te realiseren, is het belangrijk dat betrokken belanghebbenden hun persoonlijke verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van de verschillende resultaten, waarbij zij belang hebben. In het kader van projecten, wil de projectmanager aangesproken worden op zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van het projectresultaat en de opdrachtgever op zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van het organisatieresultaat (Van Aken, Riepma, 2009). Dit aanspreken van elkaar zou idealiter moeten plaatsvinden in dialogen waarin naar oplossingen wordt gezocht voor problemen, die voorafgaand en tijdens de uitvoering van projecten naar boven komen. Belangengroepen beschuldigen en veroordelen elkaar dan niet van nalatigheid, maar voeren verhelderende gesprekken over "probleem/gevolg" en "oorzaak/vervolg". Enkel en alleen vanuit de overtuiging dat de resultaten van het project een duurzame en dus gewenste betekenis hebben voor alle belanghebbenden. Omdat dit, ook in het door ons bepleite Rijnlands/Europese managementdenken niet vanzelfsprekend gebeurt, gaan we in dit artikel op zoek naar nieuwe impulsen. We gaan achtereenvolgens in op:

- procesmatig werken aan resultaten van projecten
- de Kgotla als conversatieruimte
- Ubuntu en Stille Kracht als inspiratie
- voorwaarden voor duurzaamheid
- vaardigheden van de op duurzaamheid gerichte projectleider
- onderzoek naar opleidingswensen van ervaren projectleiders.

Procesmatig werken aan resultaten van projecten

Werken in projecten impliceert verbinding tussen mensen. Het realiseren van deze verbinding vereist een grondhouding die zich inzet om het probleem gezamenlijk op te lossen. Het gaat er om draagvlak te creëren voor het probleem in plaats van draagvlak voor de oplossing. Het probleem schept ruimte voor diverse betrokken partijen om mee te denken over mogelijke oplossingen. Uitgaan van de oplossing betekent dat de ene belangengroep het voor de andere belangengroep denkt te kunnen bepalen. De eerste stap na de initiële formulering – dus niet de definitieve - van het probleem is niet "hoe lossen we het op en hoe richten we een projectorganisatie in om deze oplossing te maken?", maar "wie zijn er bij betrokken en hoe richten we een proces in om het probleem met betrokken partijen bespreekbaar te maken?" Daarmee wordt erkend dat verschillende actoren betrokken zijn bij de initiële probleemstelling en hun invloed hebben op zowel de eventuele herdefiniering als de uiteindelijke oplossing van het probleem (zie ook De Bruijn, Ten Heuvelhof

& In 't Veld, 2002). Voor opdrachtgevers die sterk gefocust zijn op opdracht en controle, teneinde beoogde organisatieresultaten te halen, is dit een volstrekt andere manier van denken. Ze krijgen een scherper oog voor de complexiteit van de omgeving en de invloed die deze omgeving uit kan oefenen op het initieel gewenste resultaat. Ze gaan inzien dat het gestructureerd betrekken van partijen wezenlijk bijdraagt aan zowel de scherpte van de probleemformulering als aan de diepte van de oplossing. Om deze meerwaarde te creëren, is het een bestuurskunst om het proces van besluitvorming zodanig in te richten dat betrokken partijen gericht en effectief converseren of dialoog voeren over probleemdefinitie en probleemoplossing.

De Kgotla als conversatieruimte

Landsniveau

Botswana is één van de meest succesvolle economieën van de wereld. Op verkeersborden in het land zie je om de haverklap Kgotla staan. Het is de naam voor "vergaderruimte", de plaats waar iedereen zich kan uitspreken over de manier waarop hij het probleem zou definiëren en aanpakken (zie ook De Liefde, 2005). Zelfs de centrale overheid legt vragen voor aan dorpsgemeenschappen, die hun ideeën voor definitie en aanpak voor het probleem aan de gemeenschap teruggeven. De dorpsoudste luistert, vat samen en …. besluit.

Gemeentelijk niveau

Een project in een oude stadswijk was nog maar net afgesloten of er ontstond een ander probleem in de wijk dat door middel van een project opgelost moest worden. Het zou opnieuw veel overlast voor de bewoners geven. De opdrachtgever wilde voor zijn bedrijf uiteraard geen imagoverlies. De projectleider besloot aandachtig te luisteren naar de bewoners. Hij nam hun wensen in de projectaanpak mee. Tijdens het project bleef de projectleider informeren, contact zoeken en subtiel variëren in aanpak. Het project werd succesvol afgerond.

Inter-organisationeel niveau

Een projectleider van een groot energiebedrijf was van zins een windmolenproject te realiseren aan de rand van een natuurgebied. Een strook van vijf meter grond was niet van het energiebedrijf, maar van een natuurorganisatie. Ze wilden hun grond niet afstaan. De projectleider nodigde hen uit aan de onderhandelingstafel en luisterde aandachtig naar bezwaren. Daardoor ontstond ruimte voor een dialoog over natuurbehoud en duurzaamheid. De posities werden losgelaten en de belangen kwamen op tafel (zie ook Ury, 2004). De windmolens staan er. De natuurvereniging is een strook armer en – op een geheel andere plaats in Nederland weliswaar – een natuurgebied rijker.

Organisatieniveau
In een productiebedrijf had de teamleider zijn handen vol aan het sussen van meningsverschillen over de beste aanpak. Ieder team hield vast aan de eigen ongeschreven regels en gaf af op andere teams. In de verbeteraanpak werden probleemgebieden met de betrokken teams bespreekbaar gemaakt. De teamleider en de productiedirecteur luisterden en stelden open vragen. Daardoor kon iedere operator zijn eigen verhaal goed vertellen. Aan het eind namen de luisterende leiders een besluit, formuleerden een project en/of pasten de procedures aan. De ideeënbus leeft en ideeën worden onderbouwd ingebracht (zie ook Imai, 2002).

Afdelingsniveau
In een team functionele beheerders verweet de één de ander dat er te lang en te eenzijdig werd nagedacht over de oplossing van lastige vragen. In een leerprogramma lieten we de groep een actueel probleem bespreken en oplossen. Er werd goed naar elkaar geluisterd, waardoor alle aanwezige perspectieven mee gingen doen in de probleemformulering. Deze won daardoor aan scherpte en zuiverheid. Oplossingen werden daarna moeiteloos geaccepteerd. Nu staat op de gemeenschappelijke gang een grote ronde tafel met dito bel. Indien een teamlid een lastig probleem heeft, wordt de bel geluid en een vergadering gehouden rondom de vraag die aan de orde is.

Welke voorbeelden en contexten we ook noemen, steeds zijn een aantal kenmerken zichtbaar. Deze kenmerken zorgen ervoor dat de dialoog tussen mensen daadwerkelijk gaat schitteren.

Ubuntu en Stille Kracht als inspiratie

Omdat het Rijnlands/Europese model ook zo zijn nadelen heeft, en dus dringend behoefte heeft aan nieuwe impulsen, gingen wij te rade bij twee andere managementculturen: die van zuidelijk Afrika, met Ubuntu aangeduid, en die van Nederlands Indië, de Stille Kracht. Beide culturen staan wat ons betreft dichter bij de Rijnlands/Europese dan de Anglo-Amerikaanse en het zou dus mooi zijn als dit nieuwe impulsen zou kunnen betekenen voor het vastgelopen managementdenken van vandaag de dag. We gaan op verkenning.

Ubuntu kan worden getypeerd met: “Ik ben, omdat wij zijn”. Wat zijn de pijlers van Ubuntu? We duiden die zeer beknopt aan, leunend op De Liefde (2002, pag. 35-41).
- Menselijkheid. De goede projectleider stimuleert een wijze van communiceren die leidt tot wederzijds begrip, voor een gevoel van verstandhouding en gemeenschappelijke gevoelde verantwoordelijkheid.

- **Waardigheid**. Mensen die zich waardig kunnen en mogen gedragen, leveren de beste bijdragen aan gemeenschappelijk gedeelde resultaten. Het gaat niet om hun nut, zoals in het Anglo-Amerikaanse waarde-denken, maar om hun waardigheid (zie ook Van Aken, 2007).
- **Respect**. Dit betekent dat de projectleider de ander daadwerkelijk wil laten schitteren in diens bijdrage aan het projectresultaat. Dat betekent dus nooit het eenzijdig opleggen van beslissingen en eerder een dialoog dan een discussie.
- **Vertrouwen**. Projectleiders die in staat zijn een sfeer van vertrouwen op te bouwen geloven in hun mensen. Zij creëren daarmee een klimaat van eensgezindheid, dat nodig is voor projectsucces. Controle is altijd een indicatie voor gebrek aan vertrouwen.
- **Durf**. Krachtige projectleiders gaan hun eigen verantwoordelijkheid niet uit de weg en durven het aan om voor iedereen zichtbare beslissingen te nemen. Ze nemen niet de gemakkelijkste beslissingen, maar de beste voor het project, in het vertrouwen dat ze dat van hun mensen genieten in het gemeenschappelijk belang.
- **Ondernemerschap**. De projectleider doet een beroep op ieders eigen verantwoordelijkheid, vanuit de overtuiging dat iedereen, ongeacht de situatie waarin hij verkeert, hierin zelf verbetering kan aanbrengen. Projectmedewerkers worden als het ware uitgenodigd ondernemer te zijn van hun eigen inbreng in projecten.

Wat zijn de grondhoudingen van de Indische leider? Een grondhouding is een fundamentele instelling tegenover iets of iemand, de manier waarop mensen in hun werk en hun leven staan. We maken hier gebruik van de metaforen van Aartsma, Hoffman & Reynaert (2009, pag. 285-289).

- **De Meanderaar**. De *doelgerichte* grondhouding van de projectleider typeert hem als een meanderaar. Het is de paradox van de vastbeslotenheid het doel te bereiken en de openheid en de moed om te dwalen. De loop van het project zal grillig zijn met kleine en grote bochten, zoals bij een rivier, in de zekerheid dat de zee, het doel bereikt zal worden.
- **De Schatgraver**. De *onderzoekende* grondhouding van de projectleider is die van de schatgraver, die aandacht heeft voor de vele diverse, vaak latente, talenten die hij bij zijn projectmedewerkers kan opdelven.
- **De Badmintonspeler**. De succesvolle projectleider weet vanuit een *speelse* grondhouding om, zoals de badmintonspeler, zowel geestelijk als fysiek beweeglijk te zijn, zichzelf en anderen met steeds nieuwe invalshoeken uit te dagen tot subtiele improvisaties. Hij is door en in die speelsheid taai en veerkrachtig.
- **De Symphonist**. Zoals de symphonist verschillende klanken, toonsoorten, instrumenten en musici bij elkaar weet te brengen tot een welluidend geheel, zo weet de succesvolle projectleider vanuit een *dialooggerichte* grondhouding om te gaan met de belangen van alle betrokkenen bij een project.

Als we deze beide managementculturen bij elkaar brengen, dan zijn de kenmerken van schitterende conversatieruimtes in elk geval:
- Eigen belang bestaat alleen in het zoeken naar waardecreatie voor alle betrokkenen
- Open staan voor andere visies en standpunten geeft ruimte aan ieders inbreng
- Draagvlak wordt altijd eerst gezocht voor op te lossen vraagstukken en niet voor reeds ontworpen oplossingen: die worden samen uitgedacht
- Iedereen kan een conversatie bijeen roepen
- Een schitterende conversatie vindt alleen plaats als er iets op te lossen of te beslissen valt, dus niet periodiek
- Een leider kan alleen zelf schitteren als hij anderen laat schitteren.

Voor dat we deze inzichten, gecombineerd met de Rijnlands/Europese, willen doortrekken naar de vereiste vaardigheden voor de projectleider, verkennen we wat eigenlijk onder duurzaamheid mag worden verstaan en wat daar de voorwaarden voor zijn.

Voorwaarden voor duurzaamheid

Duurzaam betekent zowel *weinig vergankelijk* als *lang aanhoudend*. Duurzaamheid kan alleen ontstaan als ecologische, economische en sociale belangen bij elkaar komen. Dit veronderstelt een bewuste afweging tussen verschillende belangen. In schitterende conversatieruimtes is het maken van deze zorgvuldige afweging de grondhouding. Partijen worden niet buiten spel gezet, maar betrekken elkaar om tot een overkoepelende oplossing te komen. Het gaat niet om het realiseren van een eigen smalle waarheid, maar om het creëren van verbinding tussen meerdere waarheden. Daarvoor hebben partijen elkaar langdurig nodig. Door de bereidheid de ander te zien en te begrijpen, ontstaat deze langdurige relatie.
In "Motoren van duurzame innovatie" (Suurs, 2009) wordt duidelijk hoe werken aan duurzaamheid er uit zou moeten zien om tot succes te komen.
- Wetenschappelijk onderzoek vormt de basis. Goed onderzoek geeft mogelijke antwoorden op belangwekkende vragen en stimuleert de investeringsbereidheid van bedrijven. Dat versterkt op haar beurt weer vervolgonderzoek.
- Bedrijven zien kansen en gaan experimenteren. De overheid subsidieert deze kleinschalige projecten en raakt op die manier betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en krijgt zicht op mogelijke maatschappelijke kansen.
- Infrastructuren, regelgeving en financieringsvormen worden ontwikkeld. Om dit op gang te krijgen, is het belangrijk dat concurrerende bedrijven een gezamenlijke lobby met de overheid voeren, teneinde de regelgeving zodanig te beïnvloeden, dat innovatiekansen volledig benut kunnen worden.

– Het innemen van de marktpositie door partijen, gesteund door langetermijnbeleid van de overheid. Alleen op die manier kan de innovatieve bedrijfsvoering worden gebaseerd op vaste economische waarden.

We noemen dit onderzoek, omdat het aangeeft hoe zeer partijen elkaar nodig hebben om tot werkelijk blijvend succes te komen. Zodra één van de partijen niet thuis geeft – bijvoorbeeld in de gemeenschappelijke lobby naar de overheid - of de eigen rol niet oppakt – bijvoorbeeld door steeds opnieuw te variëren met regelgeving - hapert de motor. Wat is nu de rol van de projectleider in dit geheel en welke vaardigheden heeft hij nodig?

Vaardigheden van de op duurzaamheid gerichte projectleider

Het zal duidelijk zijn dat de benodigde vaardigheden niet kunnen worden verworven door heel lang hetzelfde te doen. Het gaat hier in wezen om hybride vaardigheden, vaardigheden die je als het ware stapelt door zeer veel verschillende beroepen uit te oefenen. We noemen enkele hybride vaardigheden die voor duurzaam succesvolle projectleiders kenmerkend zijn (zie voor een uitvoeriger overzicht Van Aken, 2009):

– **Draagvlak kunnen creëren**: het talent om medewerking te krijgen van uiteenlopende belangengroeperingen, vooral door draagvlak te creëren voor op te lossen problemen en niet voor bedachte oplossingen.
– **Esthetisch gevoel**: aandacht voor 'het ware, het goede en het schone', zoals Plato dat bedoelde. Dit is vooral in de eerste fasen van een project van belang, ook bij het vorm geven aan menselijke relaties.
– **Gemeenschapszin**: het besef dat je niet kunt functioneren zonder de gemeenschap (het team, de organisatie, het netwerk) waar je deel vanuit maakt en geacht wordt een bijdrage aan te leveren.
– **Half werk**: de kunst van het afleveren van half werk is dat het uitdagend wordt voor anderen om het af te maken. En wel zodanig, dat het niet precies behoeft te worden wat degene die het halve werk levert, voor ogen heeft. Half werk biedt speelruimte voor de eigenheid van degene die het afmaakt.
– **Improvisatietalent**: het vermogen om op het moment dat zich iets onverwachts voordoet, daarop adequaat te reageren, een cruciaal talent volgens ons.
– **Lateraal denken**: de kunst van het zijwaarts denken in plaats van logisch lineair voorwaarts (of achterwaarts), buiten de gebaande paden kunnen denken.
– **Morele moed**: de gave om, op het moment dat het erop aankomt, te blijven opkomen voor wat je belangrijk vindt.
– **Passievaardigheid**: het vermogen om gepassioneerd door de inhoud van de opdracht mensen mee te krijgen om de dingen goed te doen.
– **Toewijding**: het talent van het geven, offeren, zijn leven in dienst te stellen van een 'heilige opgave'.

- **Tuning**: de kunst om voortdurend afgestemd te zijn op de omgeving waarin je je bevindt, omgeving vooral in de sociaal-psychologische betekenis van het woord.
- **Onderzoekend**: de basishouding van de natuurlijke vorser: het overal kritisch en ontvankelijk speuren naar wat er is, bij zichzelf, bij anderen en in de omgeving.

Onderzoek naar opleidingswensen van ervaren projectleiders

Wij zijn beiden betrokken bij de ontwikkeling van een Masteropleiding Projectleiderschap voor de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). De HAN liet medio 2008 een onderzoek uitvoeren naar de marktpotentie van een dergelijke opleiding. Natuurlijk gaat het dan om allerlei organisatorische en uiterlijke kenmerken van de opleiding, maar voor ons als ontwikkelaars waren de meest interessante vragen de vragen naar de redenen om een masteropleiding te volgen en uiteraard naar de gewenste inhoud van de opleiding. De respons van het onderzoek bedroeg 308 respondenten, allen ervaren projectleiders en managers van projectbureaus, afkomstig uit industrie, zakelijke dienstverlening en overheid (Jurgens, 2008). Van de respondenten zegt 60% voldoende bagage te hebben voor de huidige werkkring en 78% ziet de opleiding als passend binnen de carrièreplanning. Verbetering van de positie op de arbeidsmarkt was voor 73% een belangrijke overweging.

Van een groot aantal onderwerpen en thema's is gevraagd naar interesse en behoefte. De hoogste 6 combinaties van interesse en behoefte hadden, in deze volgorde: veranderkunde, risicomanagement, programmamanagement, coaching, leiding geven aan teams en cultuurbeïnvloeding. De groep respondenten is ook verdeeld in respondenten die aangaven zeker wel en waarschijnlijk wel te overwegen aan de opleiding deel te nemen, de zogenaamde hot spots, en de overige respondenten. Bij deze hot spots scoorde risicomanagement nog hoger en kwam 'invoeren van projectresultaten' bij de hoogste regionen.
De laagste 6 combinaties van interesse en behoefte waren: onderzoeksmethoden, personeelsmanagement, beleidontwikkeling, ethiek, juridische en politieke kennis en kwaliteitszorg. Vooral de lage scores voor ethiek en juridische en politieke kennis verbaast ons. Gegeven de toenemende complexiteit van projectomgevingen, hadden wij dit hoger op de lijst verwacht. De hot spots scoren deze beide thema's weliswaar aanzienlijk hoger, maar niet in de top-6.

Al met al hebben wij de indruk dat de respondenten kennelijk aanvoelen dat niet instrumentele zaken de voorkeur verdienen, maar dat de professionele en duurzame winst te behalen is bij andere thema's. En genoemde onderwerpen waar de meeste belangstelling voor bestaat, passen heel goed bij de door ons genoemde hybride vaardigheden. Het succes zit immers niet in instrumentele zaken, maar in het samen realiseren van projectresultaten in vaak weerbarstige omgevingen.

Tot slot

In deze weerbarstige omgevingen vervult de projectleider een specifieke rol. Hij zorgt er met z'n team voor dat het projectresultaat er komt en hij weet dat dit resultaat waarde oplevert voor z'n eigen bedrijf, de klantorganisatie en de maatschappij. Om deze specifieke verantwoordelijkheid vorm en inhoud te geven, zijn verbindende talenten onmiskenbaar nodig. In bewust gecreëerde conversatieruimtes ontstaan, meanderend door het landschap van betrokken partijen, schitterende resultaten. Resultaten die duurzaam van betekenis zijn voor een breed spectrum van onlosmakelijk met elkaar verbonden belangen.

Literatuur

Aartsma, Monica, Edwin Hoffman & Wouter Reynaert (red): *De stille kracht van leiderschap. Een Indisch perspectief*. Garant, Apeldoorn, 2009.

Aken, Teun van: Waardigheid in plaats van nuttigheid. In Teun van Aken & Wouter Reynaert (red): *Labyrintologie. Dwalen in loopbaanland*. Scriptum Management, Schiedam, 2007.

Aken, Teun van: *De weg naar projectsucces. Resultaten bereiken met mensen*. Van Haren Publishing, Zaltbommel, 4e herziene druk, 2009.

Aken, Teun van & Roel Riepma: Persoonlijk verantwoordelijkheid nemen basis voor projectsucces. Projectleiderschap in Rijnlands/Europees perspectief. *In IPMA Projectie Magazine*, 01-2009.

Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof, R.J. in 't Veld, *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Academic Service, Schoonhoven, 2002.

Jurgens, Bert: *Master Projectleiderschap. Een onderzoek naar de haalbaarheid van een Mas-ters Projectleiderschap Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*. Geerts & Jurgens, Nijme-gen, 2008. Intern rapport.

Liefde. W.H.J. de, *African tribal leadership voor managers. Van dialoog tot besluit*, Kluwer, Deventer, 2005.

Ury, W.L., *Onderhandelen met lastige mensen. Een strategie om in vijf stappen een doorbraak te forceren*, Business Contact, Amsterdam, 2002.

Imai, M. (vertaling door: Geervliet, K.), *KAIZEN. Het stap voor stap bezig zijn met de verbetering van een product of dienst*, Kluwer, Deventer, 2002.

Suurs R.A.A., *Motors of sustainable innovation. Towards a theory on the dynamics of technological innovation systems (Thesis)*, Utrecht University, Utrecht, 2009.