

Project MANAGER

APRIL 2004 • JRG 2 • NUMMER 3

A close-up portrait of a woman with dark, wavy hair, smiling slightly. She is wearing a dark top. The background is a soft-focus outdoor scene with warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise.

Nicoline Mulder
Innovatiewinst
Risicomanagement

www.pm-world.nl

Soft skills voor projectmanagers

Structureren, plannen, besluiten durven nemen, bijsturen, doelgericht werken en budgetteren. Dat kun je gerust aan projectmanagers overlaten.

Op deze competenties, de 'hard skills', worden ze tenslotte geselecteerd.

Maar kun je een project succesvol draaien met louter deze hard skills?

Of heb je nog andere vaardigheden nodig? Nicoline Mulder, oprichter en

directeur van Pragmavision, vindt van wel. Begin dit jaar verscheen bij

– heel toepasselijk – uitgeverij DIALOOG het boek 'Als de projectmanager

gaat communiceren' van de hand van Nicoline. Een boek dat ingaat op

de 'soft skills', die voor projectmanagers even noodzakelijk zijn als

de harde tools. Mary de Leeuw

Stop met bespreken, start m

Nicoline is oprichter en directeur van Pragmavision in Maarssen. Bij Pragmavision kunnen managers, projectmanagers, adviseurs en teams onder andere terecht voor trainingen en advies. Met dit boek wil Nicoline antwoord geven op een vraag die deelnemers aan het eind van een training projectmanagement vaak stellen: "Is dit alles?". Nicoline: 'Ik merkte dat de deelnemers meestal goed op de hoogte zijn van zaken als structuur aanbrengen, plannen, faseren en doelen definiëren. Ik kan dat nog aanscherpen, maar de grote lijn zit er wel in. Vragen gaan ook nooit over de planning of het budget, waar mensen mee zitten is: "De opdrachtgever is zo wispelturig", "Ik krijg mijn projectmedewerkers moeilijk mee", "De lijnmanager ligt dwars", vragen die vooral te maken hebben met communicatie. Daar zit blijkbaar de leerbehoefte.' Een project-

manager kan zo goed plannen als hij wil, als hij de projectmedewerkers niet meekrijgt of het contact met de opdrachtgever verliest dan kom je niet ver met al die goeie plannen. 'Het gaat er om wat je bereikt, wat je geregeld krijgt en of de opdrachtgever tevreden is', vindt Nicoline. 'Daar wordt een projectmanager op afgekeurd. Nicoline verdiepte zich in de 'soft skills' voor projectmanagers. Het eerste resultaat was een training 'Projectcommunicatie' en nu ligt er dus ook een boek.

Over soft skills en modellen

Nicoline heeft een behoorlijk technische achtergrond, ze studeerde Technische Bedrijfskunde in Eindhoven. Technische bedrijfskunde spits zich toe op productie, onderhoud, informatica en logistiek. Het is een studie waar 'hard skills' de boventoon voeren. 'Daar kies je voor als je in Eind-

hoven gaat studeren', constateert Nicoline. 'Maar ik miste de "menschkant", want je kunt wel hele mooie dingen bedenken, als de mensen niet willen dan gebeurt er niets.' Omdat ze zich meer wilde verdiepen in de drijfveren van mensen, studeerde Nicoline ook nog psychologie - in de avonduren. Deze kennis komt haar nu goed van pas bij het ontwikkelen en geven van trainingen en maakt dat ze aandacht heeft voor de zachte kant van projectmanagement. De projectmanager en technicus in Nicoline verloochent zich echter niet. Projectmanagers werken graag met systemen en modellen en dat zien we terug in 'Als de projectmanager gaat communiceren'. De soft skills staan dan wel centraal, maar ze zijn keurig in modellen ondergebracht. Nicoline moet er zelf om lachen. 'Zoals elke projectmanager werk ik graag met modellen, stappen en structuren. Modellen helpen bij het structureren van je gedach-



met communiceren

ten. En inderdaad – die werkwijze vind je ook terug in het boek.' Zo vinden we een 'projectcommunicatiematrix'. In de matrix onderscheidt Nicoline vier fasen binnen een project: beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming en beïnvloeding. Elke fase vraagt om andere communicatieve vaardigheden die door Nicoline overzichtelijk zijn gerubriceerd. In het vervolg van het boek komt elke fase en de daarbij behorende vaardigheden uitgebreid aan de orde. In de beeldvormingsfase probeert de projectmanager de vraag van de opdrachtgever zo helder mogelijk te krijgen. In die fase moet hij dus goed luisteren, adequate vragen stellen, samenvatten, reflecteren en interveniëren. Zo vraag elke fase om zijn eigen soft skills. Is het nou de bedoeling dat projectmanagers alle modellen en de daarbij horende communicatieve vaardigheden uit hun hoofd gaan leren? 'Nee, dat zou ik niet aanraden. Het is ook niet de

bedoeling dat ze het boek in één keer uitlezen, het gaat mij vooral om bewustwording. Lees een paar pagina's en leg het boek even neer. Probeer je situaties voor de geest te halen die je bent tegengekomen en reflecteer. Waar lopen mijn projecten uit de pas? Hoe is dat gekomen? Wat heb ik gedaan en hoe zou ik het nu doen – gegeven de kennis die ik nu heb. Had het anders gekund? Reflectie én bewustwording van het effect dat communicatie kan hebben, daar draait het in feite om.'

"De opdrachtgever is zo vaag"

Als we alleen kijken naar de communicatieve kant, waar loopt het dan vaak mis? 'De relatie met de opdrachtgever is toch wel de meest kwetsbare', vindt Nicoline. 'Alles kan altijd beter, maar met medewerkers en leveranciers loopt het meestal wel goed. Projectmanagers hebben een duidelijk doel voor ogen, medewerkers en leve-

ranciers zijn dienstbaar aan dat doel. Maar de opdrachtgever kan de projectmanager van zijn doel afhouden. Ik hoor vaak: "de opdrachtgever is zo vaag" of "de opdrachtgever wisselt voortdurend van mening". Voor de projectmanager is het project het belangrijkste, maar voor de opdrachtgever hoeft dat helemaal niet zo te zijn. Wat de projectmanager moet beseffen is dat zijn project voor de opdrachtgever maar een middel is om een proces beter te laten verlopen. Het is in ieder geval voor de opdrachtgever niet de eerste prioriteit. Misschien heeft hij nog veel meer projecten lopen of is het een lijnmanager die het alleen maar lastig vindt dat hij ook nog aandacht moet besteden aan een project! Als een opdrachtgever iets verandert aan een project dan hoeft dat niet per se een teken van onwil, onbegrip of desinteresse te zijn. Natuurlijk zijn veranderingen lastig, maar enige flexibiliteit aan de kant van de projectmanager is geen overbodige luxe. Nicoline: 'In de tijd dat het project loopt, staat de wereld niet stil. Er verandert van alles, ook in de omgeving van het project. Soms moet een project daarom gaandeweg worden aangepast. Dat betekent niet dat de opdrachtgever voortdurend van mening verandert, de omgeving is nu eenmaal dynamisch. Het is handig om van te voren af te spreken wat je doet als er iets wijzigt. Dat schept enige helderheid, maar je kunt onmogelijk alles vooraf vastleggen. Daarom is het zo belangrijk om een goede relatie te creëren, een relatie waarbinnen dingen bespreekbaar zijn. Dat betekent investeren in de relatie met je opdrachtgever.' Hoe je een goede relatie met de opdrachtgever op kunt bouwen? Daar bieden de ideeën van Nicoline voldoende handvatten voor. Door transparant te werken en te communiceren bijvoorbeeld, door de opdrachtgever goed op de hoogte te houden en bij het project te betrekken. Door interesse en begrip te tonen. Het lijkt allemaal voor de hand liggend, maar soms liggen dingen zo voor de hand dat we ze gemakshalve vergeten. Vandaar het pleidooi van Nicoline om bewust met communicatie en relaties om te gaan.

Schone lei

Dingen niet uitpraten, dat is volgens Nicoline één van de grootste fouten die mensen kunnen maken, dat geldt trouwens niet alleen voor projectmanagers. 'Als je dingen niet uitpraat, blijft het in je geschiedenis meespelen. "O ja, dat is die projectmanager". Niet handig, als je investeert in een goede relatie kun je dat soort problemen voorkomen. Bij de evaluatie kun



Figuur 8 (pp 79):Stijlen voor conflicthantering

je dan zeggen: "het project is geslaagd, maar ik wil het toch nog even met je hebben over de samenwerking". Als je dat aan het eind van je project kunt zeggen tegen je opdrachtgever, dan kun je daarna weer met een schone lei beginnen.' Zoals in elke leidinggevende rol is klagen over de leiding bij je projectmedewerkers uit den boze. 'Het gebeurt vaak, maar niemand schiet er wat mee op. Standpunten verhardend, je krijgt ruis en voor de medewerkers is het bepaald demotiverend. Niet doen dus. Je hoeft de opdrachtgever niet op handen te dragen, maar je moet wel een beetje voorzichtig zijn.'

Authenticiteit

In 'Als de projectmanager gaat communiceren' wordt ook aandacht besteed aan het Enneagram. Binnen het enneagram onderscheiden we negen menstypen, Nicoline raadt de projectmanager aan zich in het 'type' van zijn medewerkers te verdiepen. Niet alleen kan hij dan (nog) beter gebruik maken van hun kwaliteiten, maar hij kan ook makkelijker met ze communiceren. Zo vindt een één (perfectionist) het prettig om over de inhoud te praten en is het voor een twee (gever) belangrijk om een heldere rol te hebben en complimenten te krijgen. Hou je bij het opbouwen van een team rekening met het enneagram? Nicoline: 'Idealiter zou je dat misschien moeten doen, maar in de praktijk werkt dat gewoon niet zo. Die luxe heb je niet, het is al heel wat als je voldoende mensen kunt krijgen. Wat nog het mooiste zou zijn, is als je mensen datgene kunt laten doen waar hun hart ligt. Dus dat je ook gaande het project de bezetting zou kunnen wisselen. In de startfase heb je meer creatieven nodig, in de consolidatiefase juist meer doeners'. Doen waar je goed in bent, waar je hart ligt - daar is Nicoline een groot voorstander van. Net als authenticiteit. 'Ik zie vaak mensen

die zich op het werk heel anders gedragen dan privé. Als je dat wilt en je hebt er geen last van, dan is daar niets mis mee. Maar ik zie liever wat meer authenticiteit, het kost veel minder energie als je handelt vanuit je drijfveren! Verdieping, authenticiteit, bewustwording - het zijn belangrijke begrippen voor Nicoline. 'Als de projectmanager gaat communiceren', is dan ook nadrukkelijk niet bedoeld als handboek. Het is niet de bedoeling dat projectmanagers de voorbeelden in het boek gaan 'nazeggen'. Nicoline wil met haar boek vooral bewustzijn creëren; waarom is een bepaalde houding op een bepaald moment geschikt? Het boek is geen oefenboek, geen checklist. Er staan weliswaar veel modellen in, want dat is nu eenmaal een goede ingang bij projectmanagers, het sluit aan bij hun manier van denken. Maar een model is niets meer en niets minder dan een hulpmiddel - een middel om tot verdieping te

komen en vervolgens te doen wat het beste bij jou past.

Ga communiceren

Wat bij Nicoline past? Nieuwe dingen ontwikkelen, theorieën doordenken en projecten opzetten. Op dit moment is ze bezig met de opleidingen 'Projectmanagement' en 'Projectcommunicatie'. Vanaf najaar 2004 biedt Pragmavision één geïntegreerde opleiding aan, waarin de 'hard skills' en de 'soft skills' beide aan bod komen. Verder staat er nu al weer een tweede boek op stapel, met als thema 'Projectbesprekingen'. Nicoline: 'Als ik hoor hoeveel projecten er uit de kosten en de tijd lopen dan kan ik maar één oorzaak aanwijzen: de projectbesprekingen. Daar moeten we gewoon mee stoppen. Hoewel, zo stellig is het nou ook weer niet. Maar die standaard projectbesprekingen elke dinsdag van 2 tot 5 met z'n twintigen rond de tafel, dat is funest voor een project. Stop met bespreken en start met communiceren, zou ik zeggen.'



Nicoline Mulder is oprichter en directeur van Pragmavision in Maarsse. Pragmavision is voortgekomen uit de afdeling Managementopleidingen van de NS. Drie jaar geleden startte Pragmavision met zes mensen. Pragmavision is een zogenoemde netwerkorganisatie, er wordt gewerkt met een netwerk van op dit moment zo'n veertig freelancers.

Info: www.pragmavision.nl.



Lezersaanbieding op pp 39?????

Titel Als de projectmanager gaat communiceren
 Auteur: Nicoline Mulder
 Uitgever: Dialoog
 ISBN 90-808122-1-8