



## Verschil maken als Projectmanager

Een verslag van een belevingsonderzoek bij projectmanagers



Haal het beste uit jezelf door jezelf te zijn

Met dank aan de projectmanagers die zich opengesteld hebben om anderen iets te leren.

Rien van Leeuwen



## Inleiding

### Waarom dit onderzoek?

Het vakgebied projectmanagement is sterk in ontwikkeling en voor projectmanagers wordt de lat hoger gelegd. Een methode kennen is niet meer genoeg. Het gaat erom hoe je verschil maakt door wie je bent, wat je kunt en wat je doet. In dit Ruysdael onderzoek naar “verschil maken als projectmanager” gaan we de methode voorbij en vroegen we een tiental ervaren projectmanagers:

waar ben je goed in?

Met dit verslag willen we de persoonlijke ontwikkeling van projectmanagers te stimuleren door meer aandacht te geven aan impliciete kwaliteiten en vaardigheden. Met in ons achterhoofd het idee dat een projectmanager zich sneller en beter ontwikkelt vanuit zijn eigen authenticiteit en kracht. Zeg maar vanuit innerlijke drijfveren en normen. Dit in plaats van, of in aanvulling op, het streven om te voldoen aan externe criteria en competentieprofielen.

### De methode voorbij

Het is een feit dat projecten niet altijd succesvol zijn. Veel organisaties zoeken de oplossing in het professionaliseren van de projectmanagers en de projectmanagement organisatie. Voorbeelden zijn: het invoeren van methoden en processen, het opleiden en certificeren van projectmanagers en het implementeren van rapportage- en kwaliteitssystemen. Maar elk project draagt twee werelden in zich. Enerzijds de tastbare kant: het kiezen, organiseren, inrichten, sturen en bewaken van projecten. Anderzijds de meer impliciete kant: het inspireren, motiveren en ontwikkelen van samenwerking en resultaatgerichtheid van mensen en teams. Met de methode voorbij bedoelen we dat de nadruk steeds meer komt te liggen op de minder instrumentele zaken, zoals de beleving, verwachtingen, cultuur en samenwerking van betrokkenen.

### De aanpak

We kozen projectmanagers met minimaal drie jaar ervaring en een project met minimaal 10 teamleden. In elke modelleersessie waren we speciaal op zoek naar de impliciete kennis en ervaring van de projectmanager. Achteraf analyseerden we vanuit drie thema's:



Verschil maken door wie ik ben, met een verdieping naar identiteit, basishouding, waarden en overtuigingen

Verschil maken door wat ik kan, met een verdieping naar competenties en patronen

Verschil maken door wat ik doe, waarin we het gedrag vertaald hebben naar best practices



De resultaten vergeleken we met de meningen van andere projectmanagers en met de perceptie van managers van projectmanagement-afdelingen. We legden ook een verband met twee referentiemodellen: IPMA NCB3 en het Authentieke Inspiratie Model (zie ook de bijlagen).

#### Conclusies in vogelvlucht

Elk project is een samenspel van van mensen, rollen en disciplines. Een projectmanager werkt in de driehoek opdrachtgever, projectmanager en team. In dit speelveld kun je niet altijd het midden kiezen. Je hebt te maken met verschillende belevingen en beelden. En ook met soms volledige tegenstrijdige waarden en overtuigingen. De opdrachtgever wil verder en sneller, terwijl het team vastzit. Of omgekeerd. De een vindt dat het moet, de ander wil niet en de derde kan niet. Soms weet je als projectmanager niet of je moet leiden of begeleiden. En of je beter kunt volgen of dat je moet afdwingen. Vraag jezelf dan eens af waardoor jij verschil maakt en waar je goed in bent. Meestal is het antwoord iets wat je doet. Of misschien iets wat je kunt. Maar in elke opdracht breng je ook een deel van jezelf mee.

Om met dat laatste te beginnen: je maakt verschil door wie je bent en hoe je in de wereld staat. Ben je bijvoorbeeld regelaar of begeleider? En welke basishouding heb je? Wat wil je bereiken, maar ook wat wil je eigenlijk vermijden in je werk? En hoe kleuren jouw overtuigingen dit alles? Allemaal vragen waar iedereen een uniek antwoord op heeft. In hoofdstuk twee vind je een aantal gemeenschappelijkheden. Zorg dat je zoveel mogelijk jezelf bent en doe wat boeit en waar je goed in bent. Zoek of maak zo veel mogelijk een setting waarin dit mogelijk is en waarin je kunt groeien. Met de juiste basishouding zit je in je kracht en heb je meer contact met je eigen kennis, ervaring en vaardigheden. Zo gaan moeilijke taken je makkelijker af en ben je effectiever.

Je maakt ook verschil door wat je kunt. Door hoe je waarneemt, hoe je problemen oplost, hoe je communiceert. Noem maar op. Daarin heeft iedereen bepaalde mentale patronen. Zoek je bijvoorbeeld eerder naar verschillen of naar overeenkomsten? Deze patronen bepalen je waarneming, maar ook welke competentie je inzet. Voor een projectmanager zijn onder andere leiderschap, resultaat gerichtheid en motivatie belangrijke competenties. In hoofdstuk drie krijg je een overzicht van de belangrijkste patronen en competenties.

Je maakt verschil door wat je doet. Richting opdrachtgever, richting teamleden en richting jezelf.

Hoofdstuk vier geeft een aantal projectmanagement principes, ofwel best practices. Richting opdrachtgever is het belangrijk dat je een goede relatie opbouwt en transparant bent. Alleen dan kun je samen het project effectief bijsturen. Richting het team gaat het er om dat je een positieve sfeer creëert en dat iedereen vanuit kracht en passie werkt. En als het om jezelf gaat? Weet wat je inspireert en motiveert, maar wees ook eerlijk over ergernissen en angsten. Neem initiatief en trek je grenzen. Maar ga ook de verbinding aan met anderen.

Wat kun je met dit verslag?

Als projectmanager zou je dit verslag kunnen gebruiken om uit te vinden waar je zelf goed in bent en hoe jij verschil maakt. Je kunt ook een Ruysdael coach vragen dit met je te doen. Je kunt ook in een workshop of intervisie met collega's zelf een lijst met best practices opstellen.





## Verschil maken door wie ik ben

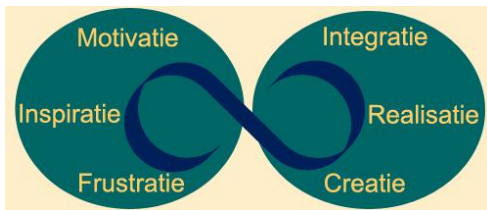
In de verdieping “verschil maken door wie ik ben” keken we vanuit welke identiteit, basishouding, waarden en overtuigingen de projectmanager zijn werk beleeft. Voor meer informatie zie bijlage 2.

### Identiteit

Het zelfbeeld van de projectmanager viel uiteen in twee soorten identiteiten: ik ben een regelaar/organisator of ik ben een begeleider/facilitator.

### Basishouding

Onze bedoelingen en vaardigheden komen beter tot uitdrukking naarmate we meer onszelf zijn. Maar wat is “mezelf” zijn? Je kunt het omschrijven als het op een positieve manier verbonden voelen met zowel je innerlijke waarden als met de wereld waarvan je een onderdeel uitmaakt. Het Authentieke Inspiratie Model © beschrijft zeven basishoudingen van authentiek gedrag.



Een basishouding bestaat uit onze focus, mentaliteit en stemming en bepaalt:

- hoe we met onszelf omgaan
- hoe we in de wereld staan
- met welke bril we waarnemen en communiceren.

Doen waar je goed in bent en jezelf zijn lagen dicht bij elkaar voor de meeste projectmanagers. Ze hadden een sterk gevoel van flow. Ze voelden zich meer “met de voeten in de klei staan” dan dat ze zichzelf als een charismatische inspirator zagen. Ze maakten verschil met drie basishoudingen:

- zelf initiatief nemen. Ze voelden zich als een topsporter op het hoogtepunt van de wedstrijd: Aanwezig, alert, in-control en interactief gericht op de omgeving.
- realisatie. Ze zagen zichzelf als een regelaar, een spin in het web met een focus op resultaten, risico's en relaties. Gedreven om te organiseren en te sturen.
- integratie. Ze vonden zichzelf een begeleider en coach: Gericht op sfeer, samenhang en generatieve samenwerking. Geïnspireerd om teams piekprestaties te laten neerzetten.

### Waarden

In hun werk werden projectmanagers gedreven door zowel vermijdende als bereikende waarden:

- over zichzelf: afkeuring, onzekerheid en grenzeloosheid versus plezier en waardering
- de werkwijze en doelen van het project; risico's en routine versus transparantie en resultaten
- de samenwerking met anderen: intimidatie/afhankelijkheid versus vertrouwen/commitment



Tijdens piekmomenten vonden ze moeiteloos de balans en namen ze met zelfvertrouwen actie.

#### Overtuigingen

In hun houding zijn de projectmanagers gericht op hun omgeving, maar daarbij hebben ze vooral overtuigingen over hoe zij zichzelf inspireren, motiveren en tot actie aanzetten.

- inspiratie: overtuigingen over wat ik betekenen voor anderen
- motivatie: overtuigingen over wat ik kan en ken
- zelf initiatief nemen: overtuigingen over hoe ik werk.

Persoonlijk leiderschap is dus een belangrijk thema.



## Verschil maken door wat ik kan

### Metatronen

Metatronen, of voluit Meta programma patronen, zijn interne mentale patronen die onze waarneming en communicatie vormen. Ze spelen een rol bij besluitvorming, probleemoplossing en het verwerken van ervaringen. Als je bijvoorbeeld aan iemand vraagt om twee situaties te vergelijken, dan zal de een op overeenkomsten letten en de ander zal misschien juist de verschillen benoemen. Metatronen sturen de competenties die we aanspreken in een bepaalde situatie. Uit het taalgebruik van de project manager herleiden we drie onderscheidende patronen:

### Verschillen

De projectmanagers richtten zich meer op verschillen dan op verbanden of overeenkomsten. Wanneer ze in hun kracht stonden vonden ze evenwicht door juist een bepaalde dynamiek van handelen na te streven. Ze werden onrustig als er geen escalaties waren of als ze te weinig contact met de dagelijkse gang van zaken hadden. In de interactie waren ze op zoek naar de resultaten die er nog niet waren en naar de acties die nog uitgevoerd moesten worden. Door de verschillen tussen bijvoorbeeld ontwerp en realiteit of tussen de klantverwachting en realiteit te benoemen konden ze anderen aansturen of begeleiden.

### Globaal

In hun taalgebruik waren de projectmanagers in het algemeen globaal. Zinnen met generalisaties waarin de nuances van de waarneming en situatie verdwenen waren. Ook het aansturen van de teamleden gebeurde in grote lijnen zonder in de meeste gevallen detailliekennis te hebben van hun taak of resultaat. Alleen op spannende momenten veranderde het patroon: escalaties, risico's en projectbijeenvakomen werden in detail uitgewerkt. Bij het managen van issues en escalaties en bij het voorzitten van een werkoverleg gebruikten ze een patroon van details en sequentiële opbouw: voortbouwen vanuit het kleine en stap voor stap komen tot een totaalbeeld.

### Gebruik

De meeste projectmanagers werkten niet vanuit een concept of idee, maar juist vanuit de praktijk. Ze verbeelden zich de gewenste uitkomsten en werkten in een structuur terug naar het hier en nu. In de dagelijkse operatie dachten ze vooruit (het overleg volgende week...), verplaatsten ze zich in de opdrachtgever en de teamleden en schatten ze risico's in (wat als...). Deze informatie en beelden gebruikten ze om structuur aan te brengen in het project en de communicatie.

### Competenties

In de modelleersessie hebben de projectmanagers competenties in hun eigen woorden benoemd. Daarna is een vertaling gemaakt naar de IPMA Nederlandse Competentie Baseline 3. De projectmanagers vonden dat zij verschil maakten door de gedragsmatige competenties assertiviteit, leiderschap, resultaatgerichtheid en betrokkenheid en motivatie. Daarna hebben drie referentiegroepen de volgende vraag beantwoord: welke NCB3 competenties zijn bepalend voor het succes van projecten?

- Groep A: 30 projectmanagers (ervaring 1 - 20 jaar) van een projectbureau



- Groep B: 30 ervaren PRINCE2 projectmanagers (verschillende organisaties)
- Groep C: 15 managers van projectmanagers van verschillende organisaties.

In grote lijnen leken de antwoorden op elkaar. Iedereen vond leiderschap, resultaatgerichtheid en betrokkenheid en motivatie belangrijke competenties. De managers van projectmanagers hechtten daarnaast meer waarde aan respect en inlevingsvermogen, terwijl zowel de gemodelleerde projectmanagers als referentiegroep A (projectmanagers van een projectbureau) assertiviteit juist belangrijker vonden.



### **Verschil maken door wat ik doe**

Elke projectmanager werkt met, door en voor mensen. Het is dan ook niet verrassend dat op de vraag “waar ben je goed in?” meestal eerst een beschrijving van de context volgt. Ze hadden het over opdrachtgevers, gebruikers, teamleden, doelen, effecten, resultaten en tijdlijnen. Ze vonden dat ze in drie contexten verschil maakten:

- Hoe ga ik met mezelf om?: Persoonlijk leiderschap
- Hoe ga ik met mijn opdrachtgever en stakeholders om?: Omgevingsmanagement
- Hoe stuur en begeleid ik mijn team?: Teamleiderschap.

De projectmanagers hebben uitgebreid uitgelegd welke gedrag het verschil maakte. In een poging om deze kennis over te dragen is het genoemde gedrag vertaald naar best practices per case. Zie bijlage 5. Vervolgens zijn de best practices samengevoegd en is per gebied een algemene conclusie getrokken:

#### **Persoonlijk leiderschap:**

Je maakt verschil door jezelf te zijn, want dan haal je het beste uit jezelf. Als je jezelf bent heb je de meeste kans op succes.

#### **Omgevingsmanagement:**

De effectieve bijsturing van het project is sterk afhankelijk van de relatiegerichte interactie en transparante communicatie tussen opdrachtgever en projectmanager.

#### **Teamleiderschap:**

Het team zal beter presteren in een sfeer van openheid en vertrouwen en als de passie en het talent van de teamleden verbonden is met realistische haalbare doelen.

Daarnaast is voor elk gebied een algemene best practice samengesteld:



## Best Practice Persoonlijk leiderschap

Vraag: Hoe motiveer je jezelf en zorg je dat je succesvol bent?

1. Ga frustratie of ergernis te lijf door verwachtingen van jezelf en van anderen te benoemen en de dialoog aan te gaan
2. Inspireer jezelf door een heldere scope en een scherpe focus. Blijf in contact en in verbinding met je team en de stakeholders
3. Motiveer jezelf door datgene te doen waar je goed in bent, wat je energie geeft en wat bijdraagt aan het doel
4. Wees zelf transparant en dwing het ook af in je project. Neem initiatief, maar bewaar daarin de balans tussen grote lijn en specifieke details
5. Bereik resultaat door altijd te zoeken naar drie alternatieven of wegen en door te versterken wat werkt
6. Organiseer bij en met anderen wat je zelf niet kunt, combineer ideeën, belangen en acties van anderen
7. Zorg dat anderen samen verschil kunnen maken.



## Best Practice Omgevingsmanagement

Hoe ga ik om met de opdrachtgever en andere stakeholders?

1. Vertaal verwachtingen, effecten en belangen in positieve haalbare doelen
2. Zorg dat doelen en effecten van zowel het project als de opdrachtgever zijn opgelijnd
3. Zorg voor een heldere transparante rapportage en ban sprookjesmanagement uit
4. Bekijk het project samen vanuit meerdere perspectieven
5. Zorg voor een hoge frequentie van deelopleveringen en laat ervaren wat het voordeel is
6. Hou het project voor de opdrachtgever levend door regelmatig te laten zien hoe ook hij verschil kan maken.



## Best Practice Team leiderschap

Hoe stuur en begeleid ik de teamleden zodat ze samen resultaten neerzetten?

1. Zorg voor realistische, haalbare en overbrugbare taken en doelen
2. Laat teamleden en team autonoom in hun rol komen
3. Geef de juiste persoon de juiste taak: verbind passie, talent en doel
4. Anticipeer en breng het team in het hier en nu
5. Wees onwrikbaar in het halen van doelen en dwing creativiteit af met deadlines en specifieke scherpe kaders
6. Verdiep je waar nodig in de specifieke details van ieders werk zodat je mensen, acties en resultaten met elkaar kunt oplijnen





7. Creëer blijvend een sfeer van openheid en vertrouwen waarin het team zelfstandig kan werken en ontwikkelen.



## **Bijlage 1. Aanpak van het onderzoek**

Wat is een competentie?

Een competentie is een verzameling van kennis, relevante ervaring, vaardigheden en gedragskenmerken nodig om een bepaalde taak of functie met succes uit te voeren. In het kader van certificering gaat het meestal over aangetoond vermogen om deze kennis, ervaring en vaardigheden succesvol toe te passen.

Wat is competence modeling?

Bij competence modeling gaat het minder om het bewijs en meer om de hoe-vraag. De coach onderzoekt waar iemand goed in is, hoe die persoon dat doet en hoe deze kennis en ervaring vervolgens overgedragen kan worden aan anderen. Soms is de expert bewust bekwaam en zijn competenties expliciet. Vaak echter kan de expert zijn "kunstje" niet onder woorden brengen; er is sprake van impliciete bekwaamheid en kennis. De coach analyseert hoe iemand de competentie toepast. In de analyse is aandacht voor de basishouding, de competentie en de best practices van de expert.

Het onderzoek

Het onderzoek bestond uit de volgende stappen:

- Het selecteren van projectmanagers
- Modelleersessie per projectmanager
- Verwerken van de modelleer-resultaten
- Enquête bij drie referentiegroepen
- Analyse van resultaten en opstellen voorlopige conclusies
- Toetsing bij managers van projectmanagers
- Rapportage

De projectmanagers zijn geselecteerd op de volgende criteria: minimaal drie jaar ervaring als projectmanager en een project met minimaal 10 teamleden gedurende minimaal 6 maanden.

De modelleersessie

Modelleren, of model-leren, is een manier om impliciete kennis, ervaring en vaardigheden over te dragen tussen professionals. De coach modelleert de basishouding, competenties en best practices van de projectmanager door imitatie, inleven en reflectie en stelt de volgende vragen:

- Waar ben je goed in en vertel eens iets over de context
- Wat moet ik kennen of kunnen om net zo goed te zijn?
- Wie ben je en wat vind je belangrijk in die setting?
- Welke overtuigingen hanteer je over jezelf, over je werk en over anderen?
- Leg eens uit waar ben je nu echt goed in en wat doe je dan?
- Hoe dragen we dit over aan anderen?



#### Verwerking van resultaten

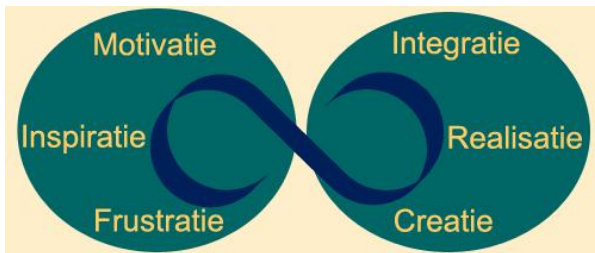
De projectmanagers waren vooraf niet op de hoogte van het Authentieke Inspiratie Model. Ook waren niet alle projectmanagers op de hoogte van de IPMA NCB3 competenties. Pas in de verwerking is de vertaalslag gemaakt. De genoemde best practices zijn per sessie opgesteld. Achteraf zijn deze gestructureerd naar persoonlijk leiderschap, omgevingsmanagement en team leiderschap.



## Bijlage 2. Specifieke resultaten- Wie ik ben

### Authentieke Inspiratie Model ©

Onze bedoelingen en vaardigheden komen beter tot uitdrukking naarmate we meer onszelf zijn. Maar wat is “mezelf” zijn? Je kunt het omschrijven als het op een positieve manier verbonden voelen met zowel je innerlijke waarden als met de wereld waarvan je een onderdeel uitmaakt. Het Authentieke Inspiratie Model © beschrijft zeven basishoudingen van authentiek gedrag.



Een basishouding bestaat uit een bepaalde vooringenomen focus, mentaliteit en stemming. Deze mix bepaalt:

- hoe we met onszelf omgaan
- hoe we in de wereld staan
- met welke bril we waarnemen en communiceren.

De basishoudingen zijn: inspiratie, motivatie, frustratie, zelf initiatief nemen, creatie, realisatie en integratie.

### In mijn centrum

We zijn in ons centrum wanneer we vanuit een gevoel van rust, balans en flow verbonden zijn met onze innerlijke waarden. Waarneming en gedrag is een samenhangend gevolg van de manier hoe we met frustratie omgaan en inspiratie en motivatie vinden:

- frustratie komt van het latijn frusta, ofwel tevergeefs. Een houding van frustratie gaat vaak gepaard met een gevoel van machteloosheid, ergernis of angst over een verschil tussen onze verwachtingen en de realiteit. Door de positieve betekenis te zoeken kan dit een energiebron zijn
- inspiratie betekent letterlijk “leven inblazen”. Als we geïnspireerd zijn, zien we het grotere geheel en zijn we verbonden met verwachtingen, dromen en wensen.
- motivatie betekent “in beweging zetten”. In deze houding voelen we passie, vermogen en vertrouwen om iets te bereiken of te behalen.

### Zelf initiatief nemen

De sporter of artiest die een piekprestatie neerzet kent de houding van zelf initiatief nemen. Het is een houding van “aanwezigheid” met een alerte en specifieke waarneming, het gevoel in het hier en nu te zijn en met een hoge mate van interactie met de omgeving. Het initiatief is enerzijds in lijn met wat je zelf voelt en belangrijk vindt en anderzijds passend in de gegeven situatie.

### In het veld

Je bent “in het veld” als je vanuit een gevoel van flow en gemak verbonden bent met anderen en een bijdrage levert aan het grotere geheel. Drie extern gerichte basishoudingen spelen een rol:



- creatie is het opnieuw vormgeven. Het is een basishouding die te maken heeft met expressie, communicatie en een focus op de toekomst, nieuw en anders.
- realisatie is het “echt maken” van verwachtingen, ideeën en doelen. Het is een houding met focus op resultaten, risico's en relaties.
- integratie is een houding gericht op sfeer, samenhang en generatieve samenwerking.

Vanuit elke basishouding kun je als projectmanager onderscheidend zijn en verschil maken. In het onderzoek bleek dat de projectmanager in de meeste gevallen werkte vanuit een houding van zelf initiatief nemen, realisatie en integratie.

#### Waarden

Gedrag wordt gestuurd door waarden en overtuigingen. Door deze expliciet te benoemen en te onderzoeken krijgen we zicht op onze drijfveren en kunnen we onszelf ontwikkelen.

In hun werk werden projectmanagers gedreven door zowel vermijdende als bereikende waarden:

- over zichzelf: afkeuring, onzekerheid en grenzeloosheid versus plezier en waardering
- de werkwijze en doelen van het project; risico's en routine versus transparantie en resultaten
- de samenwerking met anderen: intimidatie/afhankelijkheid versus vertrouwen/commitment

Tijdens piekmomenten vonden ze moeiteloos de balans en namen ze met zelfvertrouwen actie.



Onderstaand overzicht geeft aan wat de projectmanagers wilden bereiken en wat ze wilden vermijden.

| waarden over zichzelf | waarden over de werkwijze en doelen van het project |                  |              | waarden over samenwerken |
|-----------------------|---|------------------|--------------|--------------------------|
| Bereikende waarden:   |   |                  |              |                          |
| plezier               | flow  | transparantie    | doelen       | samenwerken              |
| oprechtheid           | genieten  | completeheid     | resultaat    | vertrouwen               |
| waardering            | balans  | realisme         | voortgang    | commitment               |
| eer                   | rust  | voorspelbaar     | winst        | betrokkenheid            |
| autoriteit            | grootsheid  | open             | waarheid     | relatie                  |
| humor                 | onwrikbaar  | redelijk         |              | gelijkwaardigheid        |
| geloof                | kundigheid  | afstand          |              | verantwoordelijkheid     |
| veiligheid            | enthousiasme  | eenvoud          |              | autonomie                |
| Vermijdende waarden:  |   |                  |              |                          |
| afkeuring             | grenzeloos  | voorspelbaarheid | risico       | vijanden                 |
| miskennis             | onbalans  | routine          | troep        | conflicten               |
| boosheid              | twijfel   | extreem          | sprookjes    | intimidatie              |
| onbeleefdheid         |   |                  | verrassingen | ongelijkheid             |
| onzekerheid           |   |                  |              | afhankelijkheid          |
| eenzaamheid           |   |                  |              | Vrijblijvendheid         |



Welke overtuigingen noemden de projectleiders?

De overtuigingen zijn gerubriceerd per basishouding. De projectmanagers noemden geen overtuigingen over de basishouding frustratie. Gezien de vraagstelling (waar ben je goed in?) misschien niet zo verwonderlijk.

| Inspiratie  | Motivatie  | Zelf Initiatief Nemen   |
|---|--|---|
| Blijf menselijk, ook onder druk   | Ik sta in mijn kracht en geef grenzen aan                                      | Eerst denken, dan doen  |
| Je maakt het verschil door hoe je er als mens in staat                          | Je leert het meeste als je lef hebt om het gesprek aan te gaan                 | De teamleden zijn onvoldoende competent, die moet je aansturen  |
| Het is niet de methode, maar de competentie en je authenticiteit                | Als je niet weet waar je naartoe wilt, dan loop je altijd fout                 | Ik ben hard en heb tegelijk compassie   |
| Het gaat om de muziek, niet om de gitaar  | Ik geloof in een positieve uitkomst (doel en oplossing), dat neemt twijfel weg | Ik moet de politieke gevoeligheid managen   |
| Ik maak het mogelijk in mijn omgeving door mezelf te zijn                       | Hoe minder ik er mee bezig ben, hoe beter het gaat (vaardigheden)              | Ik neem besluiten en ben verantwoordelijk, ik sta voor de mensen. Er is een grens aan wat je kunt vragen van mensen |
| Het gaat beter als ik niet in mijn kop zit, maar vanuit mezelf werk (buik/hart) | Ik ben projectmanager dus ik doe alles   | Als PM moet je altijd transparant zijn en blijven   |
| Iedereen heeft het goede voor ogen  | Rust en geloof geven vanzelfsprekendheid                                       | Ik ben voorbereid en voortdurend in contact met dagelijkse zaken  |



| Creatie   | Realisatie  | Integratie  |
|---|---|---|
| Als ik mijn doel heb bepaald, houd ik daar standvastig aan vast | Wat ik zelf niet kan laat ik anderen doen                     | We maken het samen waar. Het is niet mijn, maar ons feestje |
| Ik kan vasthoudend zijn omdat het vanzelfsprekend is            | Iedereen is net zo belangrijk voor het doel (zwakste schakel) | Ik neem mijn ruimte in met respect voor de ander            |
| Er is voor elke probleem of crisis een oplossing, die vinden we | Je moet verantwoordelijkheden laag leggen                     | Mensen moeten kunnen bloeien in hun baan                    |
| Het moet opgelost worden  | Escaleren geeft rust en ruimte                                | Teamleden zijn net zo menselijk als ik (gelijkwaardigheid)  |
| Geen oplossing is ook resultaat en dan zoeken we andere wegen   | Soms moet je gewoon leven met hoe het is                      | Ik heb een goed gevoel voor stemmingen en mensen            |



### Bijlage 3. Specifieke resultaten - Wat ik kan

In de modelleersessie kregen de projectmanagers alleen open vragen en hebben zij competenties in hun eigen woorden benoemd. Daarna is gekeken welke gedragsmatige competenties van IPMA Nederlandse Competentie Baseline 3 het meest genoemd werden.

Deze NCB3 competenties, die afgeleid zijn van de vernieuwde International Competence Baseline uit 2006, zijn ingedeeld in 3 gebieden:

- De twintig technische competenties hebben te maken met de inhoud, of de "harde kant" van projectmanagement.
- De vijftien gedragsmatige competenties omschrijven houding, gedrag en vaardigheden van de projectmanager.
- De elf contextuele competenties gaan over de relatie met de lijnorganisatie

De gemodelleerde projectmanagers vonden dat zij verschil maakten door de gedragsmatige competenties assertiviteit, leiderschap, resultaatgerichtheid en betrokkenheid en motivatie.

Daarna hebben drie referentiegroepen de volgende vraag beantwoord: welke NCB3 competenties zijn bepalend voor het succes van projecten?

- Groep A: 30 projectmanagers (ervaring 1 - 20 jaar) van een projectbureau
- Groep B: 30 ervaren PRINCE2 projectmanagers (verschillende organisaties)
- Groep C: 15 managers van projectmanagers van verschillende organisaties.

In grote lijnen leken de antwoorden op elkaar. Iedereen vond leiderschap, resultaatgerichtheid en betrokkenheid en motivatie belangrijke competenties. De managers van projectmanagers hechtten daarnaast meer waarde aan respect en inlevingsvermogen, terwijl zowel de gemodelleerde projectmanagers als referentiegroep A (projectmanagers van een projectbureau) assertiviteit juist belangrijker vonden.



| Gedragmatige competenties    | Certificering<br>IPMA C | referentiegroepen |                  |                     | Model<br>PMgrs |
|------------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|---------------------|----------------|
|                              |                         | Groep A<br>PMgrs  | Groep B<br>PMgrs | Groep C<br>Managers |                |
| Leiderschap                  | X                       | X                 | X                | X                   | X              |
| Betrokkenheid en motivatie   | X                       | X                 | X                | X                   | X              |
| Zelfbeheersing               |                         |                   |                  |                     | o              |
| Assertiviteit                |                         | X                 |                  |                     | X              |
| Ontspanning                  |                         |                   |                  |                     |                |
| Openheid                     |                         |                   |                  |                     |                |
| Creativiteit                 |                         |                   |                  |                     |                |
| Resultaatgerichtheid         | X                       | X                 | X                | X                   | X              |
| Efficiëntie                  |                         |                   |                  |                     |                |
| Overleg en advies            | X                       | X                 | X                |                     | o              |
| Onderhandeling               |                         |                   |                  |                     |                |
| Conflicten en crises         | X                       |                   | X                | X                   | o              |
| Betrouwbaarheid              |                         |                   |                  |                     |                |
| Respect en inlevingsvermogen |                         |                   |                  | X                   |                |
| Ethiek                       |                         |                   |                  |                     |                |

x Belangrijkste competenties    o Ondersteunende competenties



#### Bijlage 4. Specifieke resultaten - Wat ik doe

##### Best Practice Persoonlijk leiderschap

Hoe inspireer en motiveer ik mezelf en hoe ben ik succesvol?

De basishouding, het geloof in eigen kunnen en het initiatief van de projectmanager is meer dan wat dan ook bepalend voor het succes van het project.

- Ga frustratie of ergernis te lijf door verwachtingen van jezelf en van anderen te benoemen en de dialoog aan te gaan
- Inspireer jezelf door een heldere scope en een scherpe focus. Blijf in contact en in verbinding met je team en de stakeholders
- Motiveer jezelf door datgene te doen waar je goed in bent, wat je energie geeft en wat bijdraagt aan het doel
- Wees zelf transparant en dwing het ook af in je project. Neem initiatief, maar bewaar daarin de balans tussen grote lijn en specifieke details
- Bereik resultaat door altijd te zoeken naar drie alternatieven of wegen en door te versterken wat werkt
- Organiseer bij en met anderen wat je zelf niet kunt, combineer ideeën, belangen en acties van anderen
- Zorg dat anderen samen verschil kunnen maken





|  |  |  |
|--|--|--|
| Case 1024-1. Hoe blijf je overeind in een “proof of concept” fase?   | Case 1107-2. Wat doe je als de teamleden niet echt tot je project behoren en afdelingsconflicten doorspelen in je project?   | Case 1107-1. Wat doe je als teamleden specialisten pur sang zijn?  |
| Zelfbeheersing   | Conflicten en Crisis   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleer wanneer je er te veel bij bent betrokken en het te persoonlijk wordt</li> <li>• Voel aan welke interventies nodig zijn</li> <li>• Toets deze bij anderen</li> <li>• Delegeer meer taken bij competente anderen</li> <li>• Neem afstand door minder vaak/intensief te communiceren</li> <li>• Leg problemen terug waar ze horen</li> <li>• Creëer rust door afstand te bewaren ( minder details)</li> <li>• Blijf rolvast</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkom conflicten door hoge mate van transparantie, goede voorbereiding en door hoge mate van realiteit</li> <li>• Richt je tijdens conflicten op zowel alternatieven als mogelijkheden (welke kansen biedt dit probleem)</li> <li>• Ga ervan uit dat iedereen een nuttige bijdrage kan leveren</li> <li>• Concentreer je niet alleen op risico management, maar ook kansen management en verbanden</li> <li>• Bouw bruggen en zoek overeenstemming</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een goede voorbereiding op alle gebieden</li> <li>• Begin met een gedegen PID</li> <li>• Blijf bij vergaderingen in control over issues, acties en risico’s</li> <li>• Zorg voor een constant gevoel van flow</li> <li>• Delegeer naar competente mensen</li> <li>• Schenk vertrouwen, maar blijf constant op de hoogte en in control</li> <li>• Blijf bij alles transparant en realistisch, ban sprookjes management uit.</li> </ul> |



### Best Practice Omgevingsmanagement

Hoe ga ik om met de opdrachtgever en andere stakeholders?

De effectieve bijsturing van het project is sterk afhankelijk van de relatiegerichte interactie en transparante communicatie tussen opdrachtgever en projectmanager.

- Vertaal verwachtingen, effecten en belangen in positieve haalbare doelen
- Zorg dat doelen en effecten van zowel het project als de opdrachtgever zijn opgelijnd
- Zorg voor een heldere transparante rapportage en ban sprookjesmanagement uit
- Bekijk het project samen vanuit meerdere perspectieven
- Zorg voor een hoge frequentie van deelopleveringen en laat ervaren wat het voordeel is
- Hou het project voor de opdrachtgever levend door regelmatig te laten zien hoe ook hij verschil kan maken.



|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Case 1121-2. Hoe ga je om met grootschalige vergaderingen waar de weerstand tegen reeds genomen stappen ineens toeneemt?</p>   | <p>Case 1121-1. Hoe ga je om met een belangrijke opdrachtgever die te ver van het project staat, maar wel negatieve signalen opvangt?</p>  | <p>Case 1109. Wat doe je met langlopend project en een groot aantal verschillende stakeholders?</p>   |
| <p>Overleg en Advies</p>  | <p>Assertiviteit</p>   | <p>Conflicten en crisis</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek de “gebruikers, mensen uit de lijn” actief in alle fasen van het project</li> <li>• Benoem fouten of problemen uit het verleden openlijk en spreek je intentie naar de toekomst uit</li> <li>• Benadruk dat iedereen nodig is om de klus te klaren</li> <li>• Richt je op de essentie van wat jij persoonlijk wilt</li> <li>• Zeg datgene wat nodig is om te bereiken wat je wilt, niet wat je moet zeggen ( voor jezelf of voor anderen)</li> <li>• Hou van je project en wees niet bang voor je grootsheid</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouw een goede relatie met belangrijke stakeholders</li> <li>• Laat in het voortgangsgesprek je eigen doel op de achtergrond</li> <li>• Ga het gesprek open in, maak contact en voel je “ groots”</li> <li>• Informeer en speel in op de nieuwsgierigheid van de ander</li> <li>• Blijf de “controle” houden over de inhoud van het gesprek en stel het gemeenschappelijke centraal</li> <li>• Werk met de inhoud van klein naar groot</li> <li>• Blijf emotioneel in verbinding en in de flow (hier en nu, samen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ken je opdrachtgever en alle stakeholders</li> <li>• De relatie opdrachtgever – projectmanager is tweerichtingsverkeer</li> <li>• Escalatie mag geen verassing zijn, emotie bij de opdrachtgever is ok</li> <li>• Werk aan een gezamenlijk doel</li> <li>• Ken je projectscenario’s, breng oplossingen en alternatieven mee</li> <li>• Betrek de opdrachtgever bij de oplossing</li> </ul> |



## Best Practice Team leiderschap

Hoe stuur en begeleid ik de teamleden zodat ze samen resultaten neerzetten?

Het team zal beter presteren in een sfeer van openheid en vertrouwen en als de passie en het talent van de teamleden verbonden is met realistische haalbare doelen.

- Zorg voor realistische, haalbare en overbrugbare taken en doelen
- Laat teamleden en team autonoom in hun rol komen
- Geef de juiste persoon de juiste taak: verbind passie, talent en doel
- Anticipeer en breng het team in het hieren nu
- Wees onwrikbaar in het halen van doelen en dwing creativiteit af met deadlines en specifieke scherpe kaders
- Verdiep je waar nodig in de specifieke details van ieders werk zodat je mensen, acties en resultaten met elkaar kunt oplijnen
- Creëer blijvend een sfeer van openheid en vertrouwen waarin het team zelfstandig kan werken en ontwikkelen





|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Case 1017-1. Hoe ga je tijdens de eerste fasen van een project om met je teamleden als ze nog niet bekwaam en zelfverzekerd genoeg zijn?</p>  | <p>Case 1024-2. Hoe zorg je dat je teamleden kunnen doorwerken, terwijl de organisatie in de stress zit door uitbesteding en overname?</p>   | <p>Case 1106-2. Hoe bereik je resultaten met een team dat moegestreden is door kritiek van de klant?</p>  |
| <p>Leiderschap</p>   | <p>Betrokkenheid en motivatie</p>  | <p>Leiderschap</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begin rustig en laat teamleden autonoom doelen stellen voor hun taak</li> <li>• Communiceer inspirerend over doelen en effecten</li> <li>• Bewaak de dagelijkse voortgang met gedetailleerde rapportages t.o.v. kleine mijlpalen</li> <li>• Laat anderen de harde stuurlijn uitzetten en let op de behoefte en belangen van business en management</li> <li>• Bewaar een goede balans tussen geven en nemen richting het team, maar ook tussen oplossen en escaleren naar opdrachtgever</li> <li>• Bij tegenslag onwrikbaar zijn m.b.t. doel, escaleer als niet het meer haalbaar is</li> <li>• Accepteer het niet als het team zegt “ kan niet”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scherm externe invloeden af zodat teamleden zich kunnen concentreren op hun taak</li> <li>• Zorg dat iedereen in een ritme komt en blijft</li> <li>• Stimuleer wat mensen zelf al weten en kunnen</li> <li>• Bouw aan een goede sfeer en onderlinge relatie</li> <li>• Gebruik wat er is en versterk dit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraag geblokkeerde teamleden wat ze nodig hebben</li> <li>• Maak gedrag van anderen en het effect op het project expliciet zodat je er op kunt sturen</li> <li>• Dwing het commitment af van de opdrachtgever en andere stakeholders</li> <li>• Maak problemen concreet met een gedetailleerde issue log en eigenaren</li> <li>• Ga stemmingmakerij te lijf met concrete, objectieve feiten (details)</li> </ul> |



**Bijlage 5. Literatuurlijst**

Authentieke inspiratie  
NCB Versie 3 Nederlandse Competence Baseline

Rien van Leeuwen  
IPMA Nederland



## Bijlage 6. Over Ruysdael

Sinds 1994 specialiseert Ruysdael zich in het managen en ondersteunen van projecten, programma's en veranderingen. Het Ruysdael team bestaat uit bevlogen professionals die op een zakelijke én relationele manier doelen, resultaten en effecten bereiken.



### Missie.

Wij leiden en begeleiden effectieve projecten en veranderingen waarmee professionals, teams en organisaties beter presteren, zodat zij het verschil kunnen maken. Onze dienstverlening kent vele vormen met maar één focus: samenwerking gericht op resultaat en rendement.

1. Verandermanagement: Het leiden en/of begeleiden van veranderingen
2. Portfoliomanagement: De integrale besturing van projectportfolio's
3. Programmamanagement: Het managen van aan elkaar gerelateerde projecten
4. Projectmanagement: Detachering van projectmanagers
5. Ontwikkelen en leren: Workshops, trainingen, ontwikkel- en opleidingstrajecten
6. Coaching van managers en professionals
7. Werving, selectie en begeleiding van high potentials c.q. trainees

### Visie

Verandermanagement staat of valt met de mate van alignment: het synchroniseren van visie, doelen en actie op individueel, team en organisatieniveau.

Portfoliomanagement betreft de integrale besturing van projecten en programma's en is van cruciaal belang bij het management van schaarse mensen en middelen. Het zorgt er voor dat 'business needs' adequaat en tijdig worden geïmplementeerd zodat de beoogde 'business benefits' ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd.

Programmamanagement, het managen van aan elkaar gerelateerde projecten en activiteiten binnen een tijdelijke (project)organisatie, kan en zal alleen maar succesvol zijn als er naast de bestaande programmamanagement-inrichting, expliciet aandacht is voor de gouden management driehoek: het managen van resultaten, effecten en omgeving.

Projectmanagement is meer dan het toepassen van een trucje. Een goede projectmanager gaat de methode voorbij. Naast het inrichten van projectmanagement-processen en het ontwikkelen van best practices, zal de nadruk de komende jaren steeds meer verschuiven naar de professionalisering van de projectmanager, het team en de stakeholders.

Ontwikkelen en leren is, gezien de snelle veranderingen van maatschappij en milieu, een continue uitdaging. De mens blijft bepalend in het bereiken van veranderingen. Authenticiteit, professionaliteit en generatieve



samenwerking zijn meer dan ooit onderscheidende factoren om als individu, team en organisaties het verschil te maken.

Coaching, gericht op het ontwikkelen van attitude, mindset en competenties, zorgt ervoor dat professionals en teams meer uit zichzelf halen en het verschil ook daadwerkelijk maken.

Trainees of high potentials zijn de perfecte aanvulling voor uw organisatie. Naast het vergroten van uw interne capaciteit kunnen zij veranderingen ondersteunen en versnellen. Begeleiding, coaching en ontplooiingsmogelijkheden zijn essentieel.