

De projectmanager als teamontwikkelaar

Spanning tussen structuur en dynamiek

Projectteams moeten onder flinke druk presteren. De werkdruk is groot, verwachtingen hooggespannen, er zijn veel wijzigingen tijdens het project en er zijn veel belanghebbenden met vaak tegengestelde belangen. Blijf dan maar eens presteren als projectteam. Hieronder een voorbeeld hoe een projectteam wordt geconfronteerd met de spanningen en wijzigingen.

Onderneming X is een jaar geleden een project opgestart. Het loopt nog niet zo soepel. Onlangs is de projectmanager vervangen. Zoals gebruikelijk neemt hij eerst enkele dagen de tijd om te kijken hoe het project ervoor staat. Hij is aangesteld omdat hij veel ervaring heeft met soortgelijke projecten. Zijn conclusie is dat de aanpak niet deugt.

Hij herschrijft het projectplan en presenteert na een week de nieuwe aanpak, vol overtuiging. De projectmedewerkers begrijpen het niet. Ze hadden net een lange discussieperiode achter de rug en nu het gevoel dat ze met elkaar productief werden. Omdat deze projectmanager zijn nieuwe aanpak redelijk autoritair meedeelt, is er geen openlijk verzet. Ze gaan toch maar door op de weg die ze waren ingeslagen en proberen de projectmanager tevreden te houden. Na 2 maanden zijn de spanningen hoog opgelopen. De projectmanager verwijt de medewerkers niet echt mee te willen werken. De projectmedewerkers verwijten de projectmanager geen aandacht te hebben voor hen. In een emotionele meeting lopen de spanningen hoog op. De projectmanager besluit om een sessie in te lassen om met elkaar de aanpak nogmaals te doorlopen. In deze sessie wordt een aantal uitgangspunten geherdefinieerd.

De projectmanager baalt. Hij heeft het gevoel niet veel opgeschoten te zijn en verwijt de medewerkers dat ze niet direct hebben aangegeven dat de aanpak niet deugde. Een relatief rustige periode breekt dan aan. De samenwerking wordt beter, er is begrip voor elkaar en het enthousiasme komt terug. Dan blijkt dat 3 teamleden - die cruciaal zijn voor de bewaking van het ontwerp - overgeplaatst moeten worden naar een ander project. Dit heeft grote prioriteit binnen onderneming X. Drie nieuwe teamleden worden van buiten aangetrokken.

De projectmanager geeft kort uitleg over de bedoelingen en ze gaan aan de slag. Ze kunnen zich echter niet vinden in de gekozen aanpak en volgens hen rammelt het ontwerp aan alle kanten. Een voorzichtige opmerking hierover in de teammeeting laat de projectmanager bijna ontploffen. Hij stelt resoluut dat de aanpak en het ontwerp niet weer wordt aangepast. De nieuwe leden zoeken steun bij elkaar en bespreken hun zorgpunten met de andere teamleden zonder dat de projectmanager hiervan op de hoogte is. Uiteindelijk ontstaan er allerlei discussies binnen het team. De nieuwelingen voelen zich niet begrepen, de zittende groep kan met de nieuwelingen niet door de bocht. Uiteindelijk komt er in een projectvergadering een nieuwe escalatie. De projectmanager springt uit zijn vel, verwijt iedereen tegenwerking in zijn project en verlaat gefrustreerd de vergadering.

Hij denkt: waarom zit iedereen me dwars in dit project? Waarom overkomt mij dit?

De projectmanager als teamontwikkelaar

Spanning tussen structuur en dynamiek

Projectmanagement als een hordeloop

Het belang van goed presterende teams bij projecten is groot. Uit onderzoek (T. van Aken) blijkt dat niet het hebben van uitgebreid projectmanagementinstrumentarium, maar de werkstijl van de projectmanager richting de projectgroep een succesfactor is. De vraag is hoe kun je dat als projectmanager doen, terwijl je deadlines te halen hebt en er al allerlei verstoringen in de omgeving zijn die je aandacht vragen.

Even terug naar projectmatig werken. Om heelhuids over de streep te komen worden projecten georganiseerd en uitgevoerd in 4 fases (Vrij naar: Wijnen, Renes en Storm, 2004):

1. Initiatie
2. Analyse & Ontwerp
3. Realisatie
4. Overdracht & afronding

Beschouw dit als het parcours dat moet worden afgelegd van start naar finish. De fasering is meestal lineair: na fase 1 komt 2, daarna 3 enzovoort.

In de initiatiefase gaat alles goed. Het projectteam is samengesteld en gaat van start en de structuur voor het project is neergezet. Dan ontstaat er iets dat inherent is aan het werken in teams: teamdynamiek. Teams ontwikkelen zich in vier fases (Kloppenburg en Van der Schoor, 2006):

1. Start
2. Strijd
3. Samen
4. Slot

Los van elkaar kan er op beide faseringen goed gestuurd worden. De hordes ontstaan wanneer de beide faseringen op een niet constructieve manier in elkaar grijpen. En dat zal nogal eens voorkomen. De teamfasering is namelijk circulair en de projectfasering lineair. Een team kan terugvallen naar een vorige fase en daarmee de projectfasering frustreren.

Een goede projectmanager stuurt zowel op projectfasering als op de fases in de teamontwikkeling.

Initiatie en Start

Een beginnend projectteam dat zich in de startfase bevindt, zal zich in eerste instantie afhankelijk opstellen van opdrachtgever en projectleider. De verschillen tussen de teamleden worden ontkend. Bij de projectleden leeft een sterke behoefte aan veiligheid en structuur.

Deze startfase loopt parallel met de initiatiefase: in de initiatiefase levert de projectmanager de structuur. Hij geeft aan wat het concrete doel is, verdeelt werk onder de teamleden en er is een duidelijke aanpak. De context voor het project is

De projectmanager als teamontwikkelaar

Spanning tussen structuur en dynamiek

duidelijk en in principe kunnen medewerkers bijdragen gaan leveren.

Van Start naar Strijd.

Na de startfase komt de strijdfase. Verschillen tussen de projectleden worden zichtbaar en als lastig ervaren, er worden machtsspelletjes gespeeld, discussies worden afgemaakt in de wandelgangen en er ontstaan subgroepen.

Voor het project is dat een lastige fase. Subgroepen of individuen willen punten scoren en coöperatie is nog niet in zicht. Dit frustreert de creativiteit die nodig is in de analyse & ontwerpfase. Het gaat nu even niet om de beste oplossing, maar om wie het punt scoort. Er ontstaat bijvoorbeeld veel discussie over wat belangrijk is en niet, hoe het ontwerp eruit moet komen te zien, wat de standaards zijn waaraan we ons houden, etc. Dit is een tijdrovend proces. En juist die tijd is schaars.

Van Strijd naar Samen

Dan breken betere tijden aan: de Samenfase. In deze fase is er sprake van gezamenlijkheid, verschillen tussen teamleden worden benut, diversiteit is een plus in plaats van een last. De projectteamleden functioneren grotendeels autonoom. Deze fase is een gewenste fase. Projectteams functioneren optimaal in de realisatiefase. De goede mensen op de goede plaats, ervaringen en achtergronden worden optimaal benut. Medewerkers helpen elkaar, de projectmanager heeft tijd om de omgeving te managen. Een productieve periode.

Van Samen naar Slot

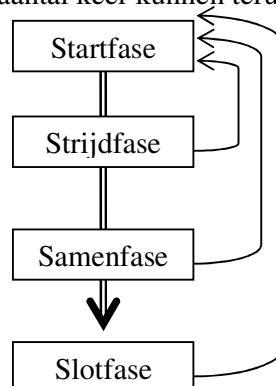
Het einde is in zicht, de slotfase breekt aan. Kenmerken hiervan zijn: regressie, meer behoefte aan sturing en duidelijkheid, terugval in afhankelijkheid.

Deze fase is inherent aan projectmanagement en treedt automatisch in als een project richting overdracht en afronding beweegt.

Maar deze fase treedt ook op als projectleden het project verlaten of nieuwe projectleden toetreden. Goede aandacht voor structuur en procedure aan het begin van het project vergemakkelijken de inpassing van nieuwe teamleden.

Lineair versus circulair: Meer strijd dan Samen

Zoals gezegd verlopen de projectfasen lineair en de teamfasen circulair. Dat betekent dat projectteams een aantal keer kunnen terugvallen naar de startfase.



De projectmanager als teamontwikkelaar

Spanning tussen structuur en dynamiek

Dit betekent ook dat projectleiders met hun teams maar zelden langere tijd in de Samenfase kunnen blijven.

In het voorbeeld aan het begin heeft de projectleider onvoldoende aandacht gegeven aan de teambehoeften.

Als de projectleider een goede verstaander was geweest had hij wel de nodige signalen kunnen opvangen van het feit dat het team niet optimaal presteerde.

- Er was veel wandelgangencommunicatie
- Terugtrekken van teamleden
- Herhaaldelijk protest tegen voorgenomen besluiten
- Ja zeggen, nee doen
- Kantjes eraf lopen

Eerder stelden we dat een goede projectleider zowel stuurt op de projectfasering als op de teamfasering. Wat kan een projectleider nu doen in de wetenschap dat zijn team maar moeilijk de zo gewenste Samenfase bereikt? Hieronder volgen enkele tips.

Tips:

- Realiseer je: alles wat je doet als projectmanager is een interventie. Hoe je binnenkomt, hoe je dingen zegt, met welke mensen je veel overleg hebt. Alle handelingen hebben invloed op het groepsproces. Het ene natuurlijk meer als het ander. Bijvoorbeeld hoe je terugkoppels aan een team na een lastig stuurgroepoverleg kan heel bepalend zijn.
- Wees transparant: geef zoveel als mogelijk duidelijkheid over: doel, aanpak procedures, besluitvormingsprocessen en inspraakmomenten. Zeker in de beginfase hebben projectleden behoefte aan een veilig kader.
- Streef politieke neutraliteit na: verdeel je aandacht gelijkmatig, meng je niet in subgroepjes, sta boven de partijen en wees zelf van onbesproken gedrag: goed voorbeeld doet goed volgen.
- Geef het proces aandacht. Bespreek de onderlinge interactie en samenwerking. Hoe doen wij het nu als team? Sta hier bewust bij stil. Houd bijvoorbeeld specifieke “voeten op tafel” sessies.
- Denk niet dat opnieuw discussiëren over uitgangspunten het project vertraagd. Als uitgangspunten niet helder of niet goed zijn, zal dit uiteindelijk naar boven komen in het project. Niet mogen discussiëren over uitgangspunten vertraagt.
- Neem de zorgen van je projectleden serieus.
- Geef nieuwelingen extra aandacht zodat ze opgenomen worden in het team.
- Werk aan de sfeer in het team
- Maak je teamleden bewust van de geldende normen in het team.

Deze tips kunnen bewerkstelligen dat het team snel in de samenfase komt en er weer kan terechtkomen als er wijzigingen zijn geweest. De aanwezige diversiteit wordt zichtbaar en kan worden benut. Projectleden zullen werken vanuit hun persoonlijke

De projectmanager als teamontwikkelaar

Spanning tussen structuur en dynamiek

kracht in plaats vanuit weerstand.

Wellicht voelt het onnatuurlijk om in een hectisch project aan bovenstaande punten aandacht te geven. Het eerste gevoel is misschien dat het alleen maar tijd kost. Aandacht voor het team levert naar onze mening veel tijd op. Een team dat een samenfase bereikt is veel productiever.

Literatuur:

- Aken, T. van, De weg naar projectsucces, eerder via werkstijl dan via instrumenten, Reed Business Information, 1996
- Bos, J. en Harting E., Projectmatig Creëren 2.0, Scriptum 2006
- Kloppenburg, M. en Van der Schoor, J.W., Wanneer teams iets toevoegen. *Teamontwikkeling als bewust proces*. In: Opleiding en Ontwikkeling, September 2006
- Levine, B. (1979). *Group Psychotherapy: practice and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Wijnen, G., Renes, W. en P. Storm, Projectmatig werken, Het Spectrum, 2004

Over de auteurs:

Harry Rorije is werkzaam Van Aetsveld (www.aetsveld.nl). Van Aetsveld is gespecialiseerd in verandermanagement en projectmanagement. Harry heeft meer dan 10 jaar projectmanagementervaring opgedaan bij grote complexe organisaties. Hij begeleidt organisaties bij cultuurveranderingen, coacht managers en geeft trainingen.

Jaco van der Schoor is oprichter en vennoot van Mensen in Bedrijf (www.menseninbedrijf.nl). Vanuit zijn achtergrond als Organisationspsycholoog begeleidt hij teams in zowel profit als non-profit organisaties. De 4 Dimensies van Effectieve Teamontwikkeling vormen het kader waar vanuit hij zijn interventies kiest en inricht. Jaco van der Schoor werkt op een procesmatige manier, vanuit het hier en nu, met teams.