

PROJECTMATIG WERKEN GAAT NIET ZOMAAR

Het ontwikkelen van een project kan vaak niet worden neergelegd bij één afdeling, omdat meerdere disciplines erbij zijn betrokken. Het werken in multidisciplinaire teams ligt dus voor de hand. Daarvoor is een goede projectorganisatie nodig. Projectmatig werken heeft veel weg van een reorganisatie, want het werken in multidisciplinaire teams vraagt om ontschotting.

In juni 2001 heeft MLI Intermanagement op verzoek van de gemeente Veenendaal een werkconferentie georganiseerd met als onderwerp 'Projectmatig werken'. De gemeente Veenendaal heeft een onstuimige groei doorgemaakt en heeft inmiddels een sterke regionale functie verworven. Dat legt een claim op de bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheid en de manier van werken. Diverse projecten worden in rap tempo ontwikkeld.

Deze nieuwsbrief is een uitgave van MLI Intermanagement en bestemd voor cliënten en andere geïnteresseerden.

tekst Trefwoord Teksten - Bennekom
foto's Prospero Communicatie - Almere
ontwerp De WERF - Rotterdam
oplag 500 exemplaren

Numer 2 – September 2001

MLI Intermanagement kunt u inschakelen voor:

- Organisatieadvies
- Interimmanagement
- Personeelsbeleid
- Training en ontwikkeling
- Coaching en counseling
- Zelfsturing
- Competentiemanagement

Voor meer informatie:
MLI Intermanagement
Joris Ivenslaan 57
1325 LX Almere
Nederland

telefoon 036 537 97 86
fax 036 537 57 81
e-mail mli@planet.nl
website www.mli-intermanagement.nl

Aan de hand van inleidingen, stellingen en een geënceneerde dialoog tussen twee projectleiders, werkzaam bij de gemeente Veenendaal, werden tijdens de werkconferentie de valkuilen bij en de voorwaarden voor projectmatig werken belicht. In de praktijk stelt projectmatig werken een aantal eisen aan de structuur en de cultuur. Die structuur moet transparant en toegankelijk zijn en het accent dient te liggen op werkprocessen. Wat betreft de cultuur zijn taak- en resultaatgericht handelen, feedback en aandacht voor teamontwikkeling belangrijke voorwaarden, net als openheid, communiceren en motiveren.

Hoewel projectmatig werken slagvaardig en voortvarend handelen mogelijk maakt, is haasten taboe. Blindelings afsterven op het resultaat zonder het proces in de gaten te houden, blijkt in de praktijk een belangrijke valkuil te zijn. Andere valkuilen zijn een gebrekkige definiëring van resultaat, verantwoordelijkheden en afbakening en een slechte voorbereiding. Ook kostenbeheersing en planning verdienen alle aandacht.

Eén van de projectleiders citeerde Lao-tse: *'...Een wijs leider ziet de dingen aankomen voordat ze gebeuren. Een groot bouwwerk begint met een schep aarde. Een reis van duizenden kilometers begint met één enkele stap...'*

Projectmanagement is een eigentijds antwoord om te kunnen inspelen op de vele veranderingen die op ons afkomen. De werkconferentie is een eerste aanzet geweest om de voordelen van, maar beslist ook de voorwaarden voor projectmatig werken tegen het licht te houden.

MANAGEMENTTRAINING OP MAAT

Nieuwe situaties vragen vaak een andere attitude van medewerkers en management en een andere werkwijze. Om hen daarin te oefenen en de benodigde bagage mee te geven, ontwikkelt en geeft MLI Intermanagement incompany-management-trainingen.

Deze trainingen zijn altijd maatwerk. Elke organisatie is uniek en heeft haar eigen historie en cultuur. Ook het veranderingsproces verschilt per organisatie. Trainingen die MLI Intermanagement verzorgt, zijn geen statische bijeenkomsten. Onder het motto 'actie geeft reactie' wordt gewerkt met acteurs. Deelnemers worden hierdoor uitgedaagd en van geëigende paden afgeleid. Inzicht in eigen handelen, maar ook in het handelen van anderen wordt verkregen. Dit maakt de trainingen zeer doelgericht.

INBRENG MLI INTERMANAGEMENT WAARDEVOL

'De overstap naar projectmatig werken, kun je niet zomaar maken. Daarvoor komt er teveel bij kijken', zegt Rien ter Burg, projectleider bij de gemeente Veenendaal. 'Zo een andere werkwijze moet worden ingebed in de bestaande organisatie. Dat betekent dat de rolverdeling goed moet worden geformuleerd. Waar liggen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wat is de rol van de opdrachtgever en de opdrachtnemer, hoe zijn de taken verdeeld. Je moet dus eerst met z'n allen een beeld hebben van wat projectmatig werken is en wat het oplevert. De werkconferentie kun je als start zien van dat proces.'

'Wij hebben al eens eerder gegrepen naar dit instrument', vult zijn collega Ellen Masselink aan. 'Via mijn netwerk zijn we bij MLI Intermanagement terechtgekomen. Voor ons was het buitengewoon nuttig dat dit bureau, in de persoon van Marianne Luyer, goed bekend is met de specifieke situatie bij overheidsorganisaties. Ze herkende de problematiek, gaf gerichte adviezen en deed goede suggesties ten aanzien van de aanpak voor het invoeren van projectmatig werken. Ook haar aandeel in de conferentie zien wij als toegevoegde waarde. Gezien haar ervaringen bij andere organisaties kan zij de argumenten krachtiger over het voetlicht brengen.'

Volgens beide projectleiders is het nu belangrijk een vervolgtraject uit te zetten. *'De omgeving moet goed zijn georganiseerd voordat projectmatig werken effectief kan worden ingezet. Na de zomer beginnen we met een scholings- en vormingstraject voor alle leidingen in de organisatie. Begrip en een breed draagvlak creëren zijn absolute voorwaarden.'*

ONDERWIJSINSTELLINGEN

Toegesplitst op het onderwijs, heeft MLI Intermanagement een training samengesteld, waarin wordt geleerd onderwijsteams te managen. Voor veel schoolleiders een nieuw fenomeen. De training reikt instrumentarium aan om een betere samenwerking te bewerkstelligen, te werken aan teambuilding en de onderlinge communicatie op een hoger plan te brengen. In deze training komen onder andere aan bod:

- de betekenis van leiderschap;
- het verschil tussen sturen en manipuleren;
- inzicht in teamrollen en interactiepatronen;
- het organiseren van werkprocessen;
- oefening in gesprekstechnieken;
- het voeren van functioneringsgesprekken en
- het geven en ontvangen van feedback.

MLI Intermanagement NIEUWS BRIEF 2

VERANDEREN BLIJFT EEN INDIVIDUELE ZAAK

'...Er is in organisaties een verschuiving gaande, er is meer aandacht voor de individuele ontwikkeling van medewerkers, meer aandacht voor coachend leiderschap en Human Resource Management...' zijn de woorden van Marianne Luyer, directeur van MLI Intermanagement, in een interview in het Magazine van de Vereniging Bedrijfskring Almere. Zij besluit met: *'...Crisis kan veel opleveren, het is niet iets om bang voor te zijn. Waar wil je met je organisatie naar toe? Het is een vraag die ik altijd stel aan de managers waarmee ik werk. Crisis levert reflectie op. Mensen worden er mooier en rustiger van.'*



In de vorige nieuwsbrief van MLI Intermanagement zijn aan de hand van praktijkvoorbeelden veranderingsprocessen in organisaties onder de loep genomen. In deze nieuwsbrief staat het individu centraal. De man of vrouw, die na veranderingen in de nieuwe situatie de eigen positie moet vinden of hervinden. Soms valt alles vanzelf op zijn plaats en ervaart de persoon in kwestie de nieuwe werksituatie als een uitdaging, een impuls. Maar het kan ook zijn, dat in eerste instantie de juiste route niet kan worden gevonden, samenwerking stagneert en iemand alle verdedigingsmechanismen in stelling brengt, waarmee het functioneren op de tocht komt te staan. Daarover gaat het in deze nieuwsbrief. Aan de orde komen coaching, begeleiding en training, hier en daar geïllustreerd met praktijk-situaties. Het is niet alleen de wil om te veranderen, die er dient te zijn. Het is met name belangrijk inzicht te krijgen in de rol die men zelf speelt en de reactie van de omgeving daarop. Veranderen blijft een individuele zaak.

RONDE TAFEL – CONFERENTIE OVER 'ETHISCH ONDERNEMEN, DE BINNENKANT'

DINSDAG 20 NOVEMBER 2001, BINNENSTEBUITENPLAATS DE TERP

Op dinsdag 20 november a.s. organiseert MLI Intermanagement een ronde tafel bijeenkomst over 'Ethisch ondernemen, de binnenkant'. De binnenkant refereert aan het interne beleid van een onderneming, maar ook aan de interne 'state of mind' van diegenen op leidinggevende en/of invloedrijke posities in organisaties. Gaat het hier om 'moreel leiderschap'? Over welke competenties moet een ethisch verantwoord manager beschikken? Deze vragen worden gesteld aan panelleden en ook aan u als genodigde. Ook u zult gevraagd worden naar wat voor u essentiële competenties zijn. Een aantal panelleden zullen hun visie geven op dit onderwerp vanuit hun eigen werkpraktijk, waarna discussie zal plaatsvinden met elkaar en met de zaal. De discussie staat onder leiding van Marianne Luyer.

Sprekers zullen zijn:
mevrouw dr ir C. Alma-Zeestraten, directeur Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) (gevraagd);
de heer drs J.A. Kamps, voorzitter ABU, adviseur presidium Tweede Kamer;
de heer mr R.J.J.M. Pans, secretaris-generaal ministerie Verkeer en Waterstaat;
de heer drs F. Ossel, directeur dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Economie en Cultuur, gemeente Amsterdam;
de heer ing L. Schaap, hoofd personeel en organisatie Plantenziektenkundige Dienst Wageningen.

Na de paneldiscussie is er gelegenheid tot 'shop and talk'. Drie 'corners' zullen zijn gevuld met informatie over verschillende projecten. Organisatieadviseur en opdrachtgevers beantwoorden al uw vragen over:

- invoering competentie management in het onderwijs;
- voorbereiden en vormgeven van maatschappelijk ondernemen in een gemeente; en
- invoeren van zelfsturende teams c.q. projectmatig werken.

Lia Hol, Pierre Hupperts, Theo Veltman en Marco Meuleman zijn de consultants die de leiding hebben in deze mini-workshops. Zij zijn allen zelfstandig gevestigde consultants met ieder hun specifieke talent. Allen werken ook samen met MLI Intermanagement op diverse projecten.

Het geheel wordt omlijst met muziek en theater. Na afloop is er gelegenheid tot deelname aan een diner. Dit zijn globaal de ingrediënten van de bijeenkomst. Er is een gelimiteerd aantal plaatsen. Uw belangstelling kunt u kenbaar maken via onze website: www.mli-intermanagement.nl Genodigden ontvangen een uitnodiging. Noteer dinsdag 20 november van 15.00 tot 18.00 uur alvast in uw agenda!

COACHING, EEN WEG NAAR OPTIMAAL FUNCTIONEREN IN TEAMS

Anders werken vraagt anders handelen

Teams, lerende teams, vormen de basis van steeds meer hedendaagse organisaties. De Amerikaanse organisatieadviseur Peter Senge schreef er zelfs een bestseller over, *the Fifth Discipline*. De moderne organisatie moet in staat zijn flexibel en adequaat te reageren op veranderingen, die elkaar snel opvolgen.

Zo op het oog zijn er alleen maar voordelen op te sommen, die pleiten voor teamwork. Een team is de optelsom van een diversiteit aan kwaliteiten, expertise en eigenschappen, dat daardoor zelfs meer dan honderd procent kan leveren. Toch ligt het zo eenvoudig niet. Onderzoek heeft aangetoond dat goed functionerende teams bestaan uit medewerkers, die elkaar vooral qua karakter goed aanvullen.

In zijn algemeenheid kun je zeggen dat omgevingsfactoren bepalen welke rol iemand speelt. In de werksfeer vormen collega's, leidinggevenden en directie die omgeving. Binnen het scala aan eigenschappen en karaktertrekken, die elke persoon in zich heeft, bepaalt de situatie voor een belangrijk deel aan welke eigenschap of karaktertrek wordt geappelleerd, welke rol wordt gespeeld. Hoewel je zou verwachten dat medewerkers met dezelfde karaktertrekken een uitstekend team vormen, blijkt het tegendeel vaak waar. Dit geldt eveneens voor te eenzijdig samengestelde managementteams. Kunnen verschillen tussen mensen dus juist leiden tot goed functionerende teams en afdelingen, vereiste is wel dat die verschillen worden geaccepteerd en gerespecteerd.

Karakters kunnen botsen, belangen kunnen tegenstrijdig zijn, inzichten kunnen verschillen en de motivatie om gezamenlijke doelen te realiseren kan wegebben. Verstarring en frustratie zijn het gevolg en de macht van de sterkste kan gaan opspelen. Wat op papier zo mooi leek, wil in de praktijk maar niet functioneren. In plaats van elkaar nader te komen, wordt de verwijdering alleen maar groter. Door middel van coaching kunnen mensen weer in het gezamenlijke gebied worden gebracht.

Belangrijk, want mensen, die zichzelf geweld aandoen door een wezensvreemde rol te spelen, lopen eens vast. Mensen, die het inzicht missen welk effect hun gedrag op anderen heeft, functioneren op den duur ook niet goed. Hoe kan iemand nu bij zichzelf blijven en toch uitstekend functioneren in de werkomgeving? Door op zoek te gaan naar zijn sterke en zwakke kanten. Weten wie je bent, wat je bent, wat je kunt en wat je te bieden hebt, maar ook weten wat je niet goed af gaat, wat je beter aan een ander kunt overlaten of waarin je anderen kunt betrekken. Een coach kan daarbij behulpzaam zijn.

GEEN PSYCHOTHERAPEUT

Het begrip 'coaching' is afkomstig uit de sportwereld. Hoewel de sporter uiteindelijk zelf de prestatie moet leveren, weet hij zich gesteund door en heeft hij vertrouwen in zijn coach, die probeert alle mogelijkheden van de sporter aan te boren. Coaching in een werksituatie is daarmee te vergelijken. De problematiek moet werk gerelateerd zijn. Persoonlijke problemen horen bij de psychotherapeut. Het doel van coachingsgesprekken is een verruiming te bewerkstelligen van de manier waarop iemand naar zichzelf kijkt en inzicht te verschaffen in communicatiepatronen. Vaak zal blijken dat het gedragsrepertoire kan worden uitgebreid. Degene die wordt gecoached, is zelf de bron voor gewenste verbeteringen, dan wel veranderingen.

COACHINGSGESPREEKEN, HOE GAAT DAT?

PREVENTIEF COACHEN

Met preventief coachen kunnen frustrerende werksituaties, burn-outs en stress in de toekomst worden voorkomen. De stelling dat een manager er met vallen en opstaan ook wel komt, mag waar zijn. Met een duidelijker zelfbeeld in een vroeg stadium zal de situatie zowel voor de organisatie als de betreffende manager bevredigender zijn. Dit geldt voor veel jonge getalenteerde managers en in het bijzonder voor vrouwelijke managers. Kenmerk van vrouwelijke managers is, dat zij zich vaak volledig storten op de inhoud, maar vergeten het bijbehorende 'spel' te spelen. Is dat mogelijk de reden dat veelbelovende vrouwelijke managers uiteindelijk niet die positie verwerven, die zij verdienen of zelf met de nodige frustratie afhaken?

Marianne Luyer:

"Ik ga toch weg", zei een zeer deskundige stedenbouwkundige na de afronding van een ambitieus project tegen mij. 'Maar ik wil wel op een goede manier weggaan.' Na het afronden van een groot project was even alle energie weg. Zij weet dit hoofdzakelijk aan het ambtelijke systeem waarin zij werkzaam was en toonde niet de professionele attitude, die bij haar functie hoorde. Tijdens de coachingsgesprekken confronteerde ik haar met haar eigen aandeel in de situatie. In plaats van te ageren tegen het ambtelijke systeem leerde ze inzien dat zij dit systeem niet als traag, maar juist ook als zorgvuldig kon ervaren. Ik vroeg haar of zij in een andere werksituatie niet weer tegen dezelfde muur zou aanlopen. Toen zij zich dat eenmaal bewust was, kon ze gewoon bij haar huidige werkgever blijven en maakte zelfs promotie. Deze coachingsgesprekken vonden plaats toen er al een probleem was. Preventieve coaching had dit mogelijk kunnen voorkomen.'

Coachingsgesprekken zijn bijzonder intensief. Met tussenpozen van twee à drie maanden vinden de gesprekken plaats, die telkens gemiddeld twee uur duren. Na een intake-gesprek worden vijf coachingsgesprekken gepland. In eerste instantie zal de coach werken aan een goede vertrouwensrelatie en een zo open mogelijke sfeer. Om de cliënt te kunnen 'plaatsen' in zijn werksituatie wordt allereerst een positie-analyse gemaakt.

KERNKWALITEITEN

Vervolgens gaat de coach samen met de cliënt op zoek naar zijn kernkwaliteiten. Over kernkwaliteiten kan worden gezegd dat deze eigenschappen typerend zijn voor de betreffende persoon. Alle overige eigenschappen zijn daaraan ondergeschikt. Kernkwaliteiten kunnen niet worden 'weggemoffeld'. Deze kwaliteiten zijn als het ware in de persoon gewoven. Flexibiliteit kan een kernkwaliteit zijn, maar ook doortastendheid, strijd lust, creativiteit of invoelingsvermogen. De coach kan de cliënt behulpzaam zijn bij het benoemen van die kernkwaliteiten, maar ook op zoek gaan naar versluierde kwaliteiten, die meer kunnen worden ontwikkeld. Soms zal blijken dat kernkwaliteiten zijn doorgeschoten. Door de vervorming van die kernkwaliteit is de cliënt in een valkuil gevallen.

Zijn de kernkwaliteiten in beeld gebracht, dan worden in het derde gesprek teamrollen besproken. De resultaten uit de eerste drie gesprekken leiden naar een persoonlijk ontwikkelingsplan, dan wel voornemen. Na het vierde gesprek brengt de coach een schriftelijk conceptrapportage uit, die in het vijfde gesprek wordt besproken. Blijkt daartoe aanleiding en behoefte, dan wordt een tweede serie van vijf gesprekken gehouden.

ROGER TONNAER NA VIJF COACHINGSGESPREEKEN:

'Er wordt een scherpe foto van je gemaakt'

'Het is natuurlijk wetenschap achteraf. Maar na afloop van de coachingsgesprekken dacht ik 'dit had ik eerder moeten doen', zegt Roger Tonnaer, directeur van de Stichting Slachtofferhulp Noord-Holland Noord. 'Tijdens deze gesprekken heb ik veel inzicht gekregen in mijn functioneren en het effect dat dit op mijn omgeving heeft. Het is een leerproces geweest', vindt hij.

Hij voegt er eerlijk aan toe, dat hij weliswaar positief, maar toch met enige schroom en scepsis de gesprekken is ingegaan. 'De waarheid horen, is niet altijd even leuk. Bovendien vreesde ik met een zwevend type te maken te krijgen, maar het tegendeel bleek waar. Marianne Luyer van MLI Intermanagement werkt heel concreet en haar adviezen hebben – vaak door hun eenvoud – een enorme kracht en zijn daardoor zeer doeltreffend. Het zijn beslist geen gesprekken, waarin er alleen maar pleisters worden geplakt. Je krijgt van de coach veel bevestiging voor de zaken die je goed aanpakt'.

'Als directeur van een kleine organisatie neem je een vrij eenzame positie in. Medewerkers durven je niet altijd aan te spreken op je handelwijze, maar anderzijds ben je daarvan zelf vaak ook niet gediend. Dan is het goed je functioneren door te lichten met een externe coach. Van een buitenstaander heb je minder te vrezen. De coach gaf me veel vertrouwen. Eigenlijk kun je stellen dat er tijdens dergelijke gesprekken een scherpe foto van je wordt gemaakt. Vrijblijvend zijn de coachingsgesprekken beslist niet. Je wordt flink aan het werk gezet.'

Hoewel het hem aanvankelijk niet uitmaakte of de coach een man of vrouw was, is hij achteraf blij dat de gesprekken zijn gevoerd met een vrouwelijke coach. 'In mijn werk heb ik overwegend te maken met vrouwen. In de gesprekken legde Marianne Luyer ook veel van zichzelf en haar eigen ervaringen, wat mijn inzicht heeft verdiept. Ik overweeg beslist over zo'n twee jaar een nieuwe serie coachingsgesprekken in te gaan. Noem het een soort opfriscurcus. Situaties, de organisatie, de omgeving en ook ikzelf veranderen. Dan is het goed om weer eens samen met de coach te bezien of je nog wel juist spoort.'