

Projectmanagement met TGI: projecten sturen in een weerbarstige realiteit

Marjoke Kager en Carolien Vink

1. Inleiding

In vrijwel elke organisatie werken mensen in projecten. En dat is niet voor niets: projectmatig werken is een beproefde werkwijze om, begrensd in tijd en budget, met verschillende disciplines aan eenzelfde taak te werken. Het is een doeltreffende manier om in te kunnen spelen op de vele ontwikkelingen waarmee organisaties te maken krijgen. Het is een directe en snelle wijze van samenwerken over afdelingsgrenzen heen en steeds vaker ook over de grenzen van organisaties heen.



foto links: Marjoke Kager
foto rechts: Carolien Vink

Projectmatig werken is in potentie krachtig maar ook uitdagend. Want hoe zorg je ervoor dat mensen vanuit verschillende vakgebieden en met uiteenlopende belangen effectief samenwerken om het gewenste resultaat te behalen? En hoe krijg je het voor elkaar dat dit resultaat dan ook nog in goede aarde valt bij de betrokkenen? In de praktijk blijkt het niet altijd mee te vallen. Projecten lopen uit, er zijn overschrijdingen in tijd en in budget. Vanuit de omgeving komen mensen met bezwaren, worden concessies gedaan aan de kwaliteit, of de scope (dat wat wel en niet tot het project behoort) blijft een discussiepunt. Kijk in uw eigen organisatie rond: het is vast niet moeilijk sprekende voorbeelden te vinden van mislukte of vertraagde projecten.

In dit artikel bespreken we hoe je projecten kunt leiden in de weerbarstige praktijk, sturend op taak, mens en omgeving. Graag delen we een aantal inzichten vanuit het concept van Themagecentreerde Interactie (TGI), die interessant zijn voor iedereen die veel te maken heeft met projecten. We introduceren geen nieuwe projectmethodiek, wel een manier om integraal naar projecten te kijken en daarin te sturen. De handvatten die we bieden zijn vooral gericht op het ondersteunen van

projectmanagers in hun verantwoordelijkheid een project effectief te managen.

We vinden het belangrijk om te vermelden dat we niet het hele TGI-concept behandelen. Voor de scope van dit artikel belichten we een aantal relevante elementen. We vertalen het gedachtegoed van TGI-grondlegster Ruth Cohn hier naar het leiden van projecten en maken met name gebruik van het zogenaamde vierfactorenmodel en de visie op leiderschap. Wie meer wil weten over het TGI-concept, dat gericht is op het bevorderen van creativiteit en levendigheid in het (samen)werken en leiden van groepen, verwijzen we graag naar de geraadpleegde literatuur.

2. Taak, mens en omgeving in de projectpraktijk

In een poging om meer grip te krijgen op het projectproces zijn talloze methodieken ontwikkeld. Volgens vaste principes worden projecten gestructureerd. De essentie daarvan is dat op een logische manier toegevoegd wordt naar het bereiken van een concreet projectresultaat. De methodieken bieden handreikingen om taken en bevoegdheden helder te verdelen tussen

opdrachtgever, projectmanager en projectteamleden. Ze zetten aan tot nadenken over rechtvaardiging en nut van het project en tot het maken van duidelijke afspraken over tijd, geld en kwaliteit. Ook benadrukken ze het belang van communicatie binnen en buiten het project. Dit alles staat beschreven in de businesscase en het projectplan, die als leidraad de uitvoering van het project sturen. Op deze manier wordt helderheid gecreëerd, maar de praktijk blijkt toch vaak weerbarstiger.

We ervaren zelf als projectmanager en (project)teamcoach dat een logische, resultaatgerichte manier van projecten managen, niet genoeg is. Projectsuccessen worden gerealiseerd door mensen. Met hun (gedeelde) verlangens, motieven, posities, politieke spelletjes en improvisatievermogen, maken ze niet altijd rationele, logische keuzes. Mensen kunnen (onaangenaam) verrassen of nieuwe ideeën inbrengen. Ze raken meestal niet geïnspireerd door structuren maar door betrokkenheid bij het onderwerp, de projectambitie en elkaar. Hoe kun je als projectmanager rekening houden met de invloed van deze vaak onuitgesproken belangen en gevoelens?

Een ander aspect dat de projectpraktijk weerbarstig maakt, is dat projectteams niet op zichzelf opereren. Ze hebben altijd te maken met de wereld buiten hen: de organisatie met haar regels en cultuur, andere teams of afdelingen, klanten of afnemers met hun vragen, ontwikkelingen in maatschappij of vakgebied. De veelkoppigheid van de projectomgeving heeft vaak grote invloed op het verloop van het project. Zij laat zich niet makkelijk vangen door rapportages, communicatieplannen en afspraken over mijlpalen. Hoe beïnvloed je als projectmanager dan wel cruciale factoren in de omgeving?

Het TGI-concept biedt houvast om projecten te sturen met expliciete aandacht voor die omgeving en mensen. Het is een integrale manier van projecten leiden om in de dagelijkse realiteit resultaat te bereiken.

3. Dynamisch balanceren in de projectrealiteit

De meeste projectmanagers die wij ontmoeten voelen zich erg verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat en zijn daar ook op geselecteerd. Er is veel dat in de dagelijkse praktijk hun aandacht vraagt: de komende projectvergadering, een plotselinge wisseling van opdrachtgever, de werkverdeling onderling, werkzaamheden buiten het project, de contractbespreking met een leverancier, persoonlijke ervaringen met

een collega, het gestress om mijlpalen te halen... Ze hebben allemaal hun invloed. Welke van deze factoren in en om het project kosten in de dagelijkse realiteit veel energie? Waar moet je je als projectmanager nou echt druk over maken? Het vierfactorenmodel helpt om overzicht te krijgen; het beschrijft vier gebieden die in ieder samenwerkingsverband, dus ook een project, belangrijk zijn:

Het: realiseren van het projectdoel- en resultaat. Waar levert ons project een bijdrage aan en wat staat ons te doen? Hoe geëngageerd zijn wij daaraan?

Ik: de inbreng en invloed van de afzonderlijke projectteamleden, inclusief de projectmanager. Welke kennis, ervaring en eigenschappen brengt ieder van ons mee? Vanuit welke rol en belangen?

Wij: de wijze van communiceren en functioneren van het projectteam. Hoe werken we samen? Wat is gestructureerd en hoe reageren we op onverwachte situaties?

Globe: de relatie met de projectomgeving. In welke omgeving werken we? Hoe is de relatie met onze opdrachtgever? Welke stakeholders zijn van belang? Hoe kijken anderen naar ons project?

Deze vier factoren hebben afwisselend aandacht nodig. Gebeurt dat niet, dan ontstaat er 'scheefgroei'. Te veel of te weinig aandacht geven aan een van de factoren zorgt er voor dat het projectteam niet effectief is en leidt tot een moeizaam verloop.

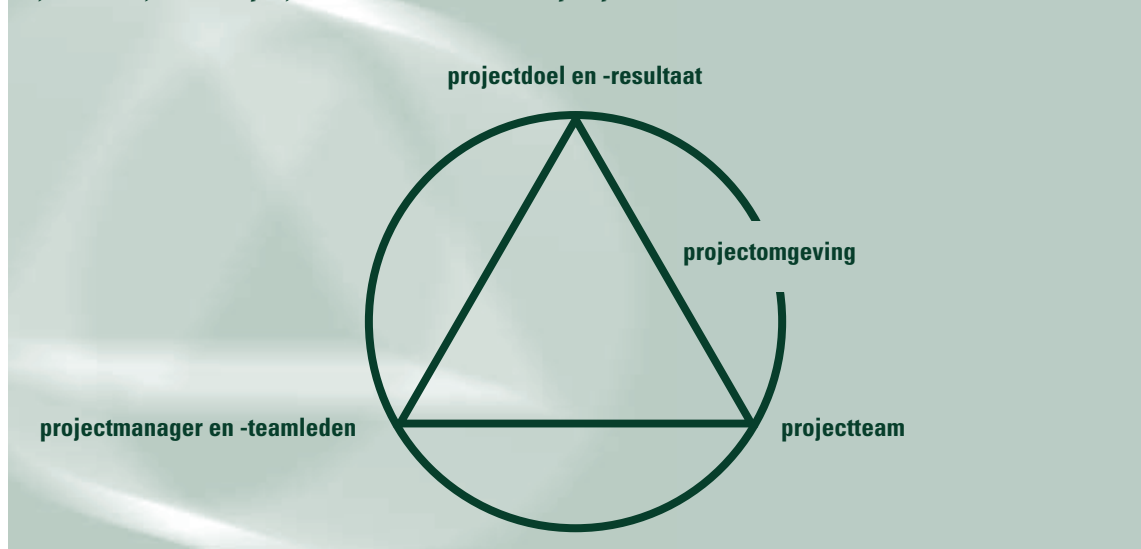
Een voorbeeld: in een projectteam dat onder hoge werkdruk de in het projectplan genoemde werkzaamheden uitvoert, missen de projectleden persoonlijke betrokkenheid en aandacht voor elkaar. De communicatie beperkt zich tot afvinklijstjes van de actiepunten. De aanvallende zakelijke sfeer wordt al snel afstandelijk. Steeds minder projectgroepleden voelen zich geroepen om op het projectoverleg te verschijnen. Daar waar zij met elkaar moeten overleggen, zijn onderhuidse spanningen duidelijk voelbaar.

Te veel aandacht voor de taak leidt in dit voorbeeld tot afname van de motivatie bij de projectleden (Ik) en gedoe in de onderlinge verhoudingen (Wij).

Een ander voorbeeld: als gevolg van de bankencrisis zijn veel collega's ontslagen en de projectleden voornamelijk bezig met het opvangen van werk dat nu blijft liggen. Het kost hen alle energie om branden te blussen en

Analyse van de vier factoren

Kijken naar je actuele projectsituatie vanuit de vier perspectieven



binnen de eigen afdeling nieuwe afspraken over werkverdeling te maken. De prioriteit ligt even niet bij het project, ondanks de niet-aflatende inspanningen van de projectmanager. Mijlpalen van het project dreigen niet te worden gehaald en de projectmanager heeft het gevoel aan een 'dood paard te trekken'. De onverwachte ontwikkelingen in de projectomgeving (Globe) leiden ertoe dat de projectmanager (Ik) in zijn eentje het projectresultaat probeert te realiseren.

Deze voorbeelden laten zien dat de aandacht soms erg uitgaat naar een van de vier factoren. Dit kan in een bepaalde situatie terecht zijn, duurt dit echter te lang dan is het niet meer effectief. Het is de kunst om op het juiste moment te schakelen van de ene factor naar de ander. Binnen TGI noemen we dit schakelen en afwisselen 'dynamisch balanceren'.

4. Het vierfactorenmodel als hulpmiddel

Wat kun je als projectmanager doen wanneer je merkt dat je project niet lekker loopt? De in het kader genoemde voorbeeldvragen bij de vier factoren¹ helpen

projectmanagers om overzicht te krijgen. Wij gebruiken ze vaak in onze praktijk door projectmanagers of – teams te laten reflecteren op de vier perspectieven in hun project. De vragen zijn daarbij een handig hulpmiddel, bedoeld om feiten, gedachten en gevoelens ten aanzien van elke factor te verzamelen.

Welke rol speelt iedere factor in de huidige projectsituatie? Waar zitten voor jou de knelpunten en wat leidt tot energieverlies bij jezelf en het team?

Vragen over het projectdoel en –resultaat (Het)

Waarom levert het project een bijdrage, wat is het 'hogere' projectdoel?

Hoe motiveert en inspireert dit projectdoel jezelf, projectteamleden, opdrachtgever, stakeholders?

Hoe duidelijk en uitdagend is het projectresultaat?

Worden de afgesproken (tussen)resultaten behaald?

Hoe effectief is het team in het realiseren van de werkzaamheden en het projectresultaat?

¹ De vragenlijst die door Ineke van de Braak is ontwikkeld om met name teams te analyseren (van de Braak, 2004, 2006 en 2009) diende als inspiratiebron.

**Vragen voor de projectmanager en -teamleden (Ik)
De projectmanager**

Op welke ogenblikken voelde je jezelf tijdens het project het meest op dreef? En wanneer het minst?

Wat zijn jouw persoonlijke en zakelijke belangen in dit project?

Welke waarden vind je belangrijk in je werk?

Welke van jouw eigenschappen (persoonlijke kenmerken, opleiding, competenties..) en ervaringen belemmeren je in je werk als projectmanager? En welke helpen juist?

De projectteamleden

Welke teamleden springen er op dit moment uit, zowel in positieve als negatieve zin?

Wat doet of laat dit teamlid en wat zou hiervoor de motivatie of drijfveer kunnen zijn?

Welke rol heeft ieder projectlid het liefst?

Hoe zetten projectteamleden hun kwaliteiten en invloed in voor het project?

Vragen over het projectteam (Wij)

Hoe verloopt de communicatie binnen het team?

Wat zijn terugkerende patronen in het functioneren van het team?

Hoe reageert het team op onverwachte gebeurtenissen?

Hoe open/gesloten is het team?

Vragen over de projectomgeving (Globe)

Welke stakeholders zijn betrokken bij het project? Op welke manier? Vanuit welk belang?

Welke ontwikkelingen in de organisatie zijn op dit moment van invloed?

Hoe is de relatie met de opdrachtgever? Welk aandeel heeft hij op dit moment in het project?

Welke eigenschappen en ervaringen van de opdrachtgever zijn helpend en belemmerend?

Aan de reacties van projectmanagers merken we dat de analyse van de vier factoren in korte tijd veel overzicht en inzicht geeft. Naar welke factor gaat eigenlijk te veel energie uit? Naar welke juist niet? Wat is het verband tussen de vier factoren? Tijdens het maken van de analyse borrelt 'als vanzelf' op wat als eerste aandacht nodig heeft.

Een voorbeeld. Een projectmanager ontdekt tijdens het maken van de vierfactorenanalyse dat hij veel tijd kwijt is aan besprekingen met verschillende afdelingsmanagers

over het projectresultaat. Er leven uiteenlopende verwachtingen over wat het projectteam concreet gaat opleveren en hij probeert die steeds bij te stellen. De projectmanager ontdekt ook dat hij verwacht had, dat de opdrachtgever helder zou communiceren over het project, maar merkt nu dat de opdrachtgever diffuse boodschappen over het project verspreidt in de organisatie. Ondertussen krijgen de projectleden steeds meer signalen van hun afdelingsmanagers om het afdelingsbelang voorop te zetten. Zij zijn in toenemende mate te laat met het afhandelen van hun actiepunten. De projectmanager concludeert dat er op dit moment te veel energie uitgaat naar de omgeving en dat dit het projectresultaat onder druk zet.

Wat in het project lijkt nu, in deze fase het meest cruciaal? Door te onderzoeken waar de aandacht vooral naar toe gaat, kom je op het spoor van het thema. Het thema is in TGI het methodische instrument om verdere stappen te zetten in de ontwikkeling van het team. Rondom een goed gekozen en krachtig geformuleerd thema kunnen levendige en inspirerende interacties plaatsvinden. Het thema helpt de projectmanager om te bepalen waarover het hier moet gaan en met wie hij daarover contact moet zoeken: een projectteamlid, opdrachtgever, stakeholder of misschien wel het voltallige projectteam.

Even terug naar het voorbeeld. Op het eerste gezicht verwacht je misschien dat de projectmanager actie onderneemt in de richting van de opdrachtgever en met hem bespreekt welke knelpunten hij bij de afdelingsmanagers ervaart. In deze situatie loopt het anders. De projectmanager realiseert zich namelijk bij het beantwoorden van de vragen over de opdrachtgever, dat hij weinig vertrouwen heeft in diens rol en doortastendheid. Hij gelooft niet dat een gesprek met de opdrachtgever veel zal veranderen aan de situatie met de afdelingsmanagers. Misschien kan hij beter met het projectteam om de tafel gaan?

TGI nodigt je expliciet uit om serieus te nemen wat je *buiten* jezelf waarneemt én wat er *binnen* jezelf speelt. Voor veel projectmanagers blijkt dit laatste, het serieus stilstaan bij je eigen gedachten, behoeften, gewaarwordingen en gevoelens, helemaal niet zo vanzelfsprekend. Wil je als projectmanager echter effectief je project leiden, dan is van belang om die innerlijke afwegingen wel te maken.

5. De Ik-factor van de projectmanager: anderen leiden én jezelf

Projecten leiden met TGI betekent je projectleiderschap ontwikkelen. Daarbij zijn eigen gedachten, gevoelens en argumenten net zo goed een factor van betekenis bij het maken van keuzes als factoren buiten de projectmanager. Het gaat dan over 'eigen leiderschap': het bewust zijn van je innerlijke gedachten en gevoelens en van de eisen en wensen buiten jezelf. En vervolgens op basis daarvan beslissen wat je op dit moment wilt doen en hoe je dat aanpakt. Steeds opnieuw kun je keuzes maken, waarin je jezelf en anderen even serieus neemt.

Als projectmanager sta je voor de opgave om op die factoren te sturen die aandacht nodig hebben en om op jouw manier acties te ondernemen die passen bij jou, de (urgentie van) het projectresultaat, de organisatiecultuur, de relatie die je hebt met je team, opdrachtgever en stakeholders. Vragen die je jezelf kunt stellen zijn o.a.:

- Doordenkend op mogelijke acties, welke beelden komen er bij mij als projectmanager op?
- Hoe heb ik eerdere contacten met team, stakeholder of opdrachtgever ervaren?
- Wanneer verliepen afspraken volgens plan, wanneer was het prettig werken en overleggen? En wanneer juist helemaal niet?
- Waartoe heb ik bepaalde zaken juist wel of niet uitgesproken?
- Wat vind ik zelf eigenlijk echt belangrijk?

Stilstaan bij deze vragen geeft inzicht in wat je heeft tegengehouden én wat helpt om de juiste stappen te zetten. *De eerder genoemde projectmanager realiseert zich een aantal zaken als hij doordenkt over de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de opdrachtgever. Ten eerste dat de overlegsituaties met de opdrachtgever altijd efficiënt en doelgericht zijn maar ook dat de opdrachtgever de afgelopen maanden steeds kritischer geworden over de rapportages van het projectteam. De laatste keer moest een aantal projectteamleden zelfs vlak voor de stuurgroepvergadering nog veel aanpassen, met name waar het de geleverde kwaliteit van de resultaten betrof. De projectmanager bekruipt steeds meer het gevoel dat de opdrachtgever geen oog heeft voor het feit dat anderen (de afdelingsmanagers) hun afspraken niet nakomen. Dit irriteert hem.*

Hij beseft ook dat hij tijdens de bilaterale gesprekken met de opdrachtgever steeds vaker zaken inslikt. Zaken, die hij dan na afloop met de controller (tevens project-

teamlid) bespreekt. Samen kennen ze de organisatie goed, maar de laatste tijd zijn ze vooral achter de schermen bezig met de rapportages. Ook merkt de projectmanager dat hij steeds meer opziet tegen persoonlijk contact met de afdelingsmanagers. In alle drukte zit hij niet te wachten op de kritiek en de weerstand vanuit de lijn. Eigenlijk raar, want hij hecht veel belang aan goede implementatie. En hij hamert in projectvergaderingen altijd op het feit dat projectresultaten ook echt moeten werken in de praktijk. Hij is trots op het feit dat hij juist hierom bekend staat in de organisatie...

Wat gaat de projectmanager nu doen? Alles overwegende, niet in de laatste plaats zijn eigen waarden en normen over 'goed projectmanagement', besluit hij het volgende.

Zijn eerste stap is een bespreking met het projectteam waarin hij het volgende thema op tafel legt: *Wat zien jij, jullie en ik gebeuren met ons project in deze organisatie? Hoe raakt dat jou, mij? En hoe wensen we daar zelf verandering in te brengen?*

Met deze vragen kan hij zijn eigen zorgen – weerstand bij de lijn op basis van verkeerde verwachtingen – en wensen – goede implementatie van het project – benoemen. En hij stimuleert de andere projectteamleden dat ook te doen: wat nemen zij waar en wat vinden zij belangrijk?

Niet alles loopt meteen goed in de bespreking: de reacties verschillen onderling nogal en sommige projectteamleden vinden het lastig hun eigen waarnemingen te vertellen. De projectmanager vraagt door en noteert alle opmerkingen op de flipover, ook wanneer mensen het niet precies weten. Op basis van de informatie die het projectteam deelt, vraagt hij hen welke gerichte actie ieder vanuit zijn eigen rol en positie in de organisatie kan ondernemen naar de afdelingsmanagers. Ze maken gezamenlijk de afspraak dat een aantal projectteamleden de afdelingsmanagers opzoekt. Om te achterhalen wat de achtergrond van hun weerstand is, welke zorgen en behoeften zij hebben. Na deze gesprekken brengen ze in kaart wat de afdelingsmanagers nodig hebben om het project met (meer) vertrouwen tegemoet te zien. Dan pas maakt de projectmanager een afspraak met de opdrachtgever. In dit gesprek doet hij niet alleen verslag van de gebeurtenissen de laatste tijd, hij vraagt de opdrachtgever expliciet om zijn zorgen, wensen en commitment.

Het voorbeeld illustreert dat wanneer het actuele thema in interactie met anderen benoemd wordt, de energie

gericht wordt op dat wat er echt toe doet in het project. Het overleg krijgt meer inhoudelijke verdieping en er ontstaan nieuwe oplossingsmogelijkheden – juist omdat alle aanwezigen aangehaakt zijn. Het thema maakt het makkelijker om als projectteam in gesprek te raken over ieders waarnemingen en (verborgen) belangen en wensen. De projectmanager stimuleert de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel: de acties die de projectteamleden vervolgens ondernemen komen voort uit hun wensen en passen bij hun rol in de organisatie.

6. Ter afronding

Als projectmanager koers bepalen in de complexe projectrealiteit met alle aspecten die daarin een rol spelen, is niet altijd makkelijk. Projecten sturen met TGI helpt daarbij op verschillende manieren:

- Het vierfactorenmodel betreft zowel mens, als taak, als omgeving in de analyse van de actuele realiteit en beslaat daarmee de belangrijkste aandachtsgebieden van een projectmanager.
- Het Ik van de projectmanager heeft een duidelijke plaats: hij wordt uitgenodigd om serieus te nemen wat hij zelf vindt, denkt, voelt etc. en zich niet alleen te richten op de taak.
- De analyse van de vier factoren geeft inzicht in het actuele thema: dat wat er in het project echt toe doet. Het expliciet benoemen van het thema verlevendigt en verdiept de interactie tussen betrokkenen.
- Het opnemen van eigen leiderschap door keuzes te maken op basis van innerlijke overwegingen en eisen van buiten. Dit laten zien, stimuleert ook anderen in het project om dat te doen.

Op elk moment dat het in 't project 'niet lekker loopt' kan de projectmanager met deze inzichten opnieuw beslissen hoe in actie te komen (of juist niet!). Met TGI heeft hij een kompas in handen om tijdig bij te sturen en dynamisch te balanceren in de projectpraktijk die hem steeds voor nieuwe uitdagingen blijft stellen.

Wij hebben in dit artikel de waarde van elementen uit het TGI-concept belicht voor de rol van projectmanager, als verantwoordelijke voor het leiden van een project. We realiseren ons dat het toepassen van de handvatten die we beschreven hebben óók weerbarstig kan zijn en misschien nieuwe vragen oproept. Over het vinden, formuleren en effectief inleiden van een thema bijvoorbeeld. In een volgend artikel schrijven we graag meer

over onze praktijkervaringen, waarin we merken dat de interactie in projectoverlegsituaties sterk verbeterd wanneer het thema centraal staat.

Literatuur

- Bos, J. en Harting, E.** *Projectmatig creëren 2.0*. Schiedam, Scriptum, 2006.
- Braak, I. van de** *Intensieve kennismaking met TGI* (2006) en *Teamcoaching op basis van TGI* (2008/2009). Cursusmateriaal 4D organisatieontwikkeling & opleiding.
- Braak, I. van de** TGI en leiderschap in organisaties: richtinggevend kompas voor de manager. In Hendriksen, J. en de Wit, J. *Het thema centraal*, Soest, Uitgeverij Nelissen, 2004.
- Callens, I.** *Generatief leiderschap. Over leven en leren in een turbulente wereld. Het transformatieve leiderschapsconcept van de Themagecentreerde interactie*. Callens Centre for Generative Leadership, 2005.
- Cohn, R.C.** *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie, basisteksten*. Uitgeverij Nelissen, 2002.
- Gevers, T. en Zijlstra, T.** *Praktisch projectmanagement I; handleiding bij het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten*. Academic Service, 2005.
- Onna M. van en Koning, A.** *De kleine prins 2*, gids voor projectmanagement. Academic Service, 2007
- Meer artikelen over TGI:** www.tgi-forum.com/literatuur

Over de auteurs

- Marjoke Kager is als zelfstandig ondernemer werkzaam op het gebied van projectmanagement.
E-mail: m.kager@kagerprojectmanagement.nl
Website: www.kagerprojectmanagement.nl
- Carolien Vink begeleidt organisaties, teams en individuen in hun ontwikkeling naar effectieve samenwerking, constructieve interactie en persoonlijk leiderschap. Zij werkt veel met projectteams en projectmanagers uit verschillende branches.
E-mail: Carolien.vink@finch.nu
Website: www.finch.nu