

Projectmanagement in de Zorg in Goede Harmonie

Als prelude op het vijfde Projectmanagement in de Zorg congres op 17 mei 2022 gebruikte ik [John van Rouwendaal] het boekje *Maestro* (Roger Nierenberg, 2010) als basis voor een serie blogs over projectmanagement in goede harmonie. In een ideale wereld komen projectresultaten namelijk altijd tot stand in goede harmonie. Akkoord, eendracht en eenheid heersen dan. In de echte projectenwereld is harmonie regelmatig ver te zoeken. Projecten zijn dan voor iedereen minder aangenaam. De hoofdboodschap van de maestro is dat de oplossing om harmonie te herstellen ligt in luisteren.

Blog 1: op basis van een visie

In *Maestro* gaat een manager in de leer bij een dirigent. De manager hoorde namelijk dat de dirigent in staat was om heel verschillende, eigenwijze en onafhankelijke mensen hun meningsverschillen te laten vergeten en te inspireren om complexe muziek tot een eenheid te smeden. Dat soort mensen, meningsverschillen en muziek doet mij denken aan de zorg.

Bij één van de eerste repetities verbaast de manager zich over het feit dat op de werkvloer verandering superbelangrijk wordt geacht maar heel moeilijk tot stand komt. In het orkest voltrok een verandering zich daarentegen pijlsnel: ‘Een paar woorden van de dirigent of een zwaai met zijn baton en de musici pasten onmiddellijk hun spel aan. En de veranderingen die ze maakten, klonken niet geforceerd of volgzaam – het hele proces leek organisch te verlopen.’ Van op deze manier veranderen kunnen wij sterfelijke projectmanagers ook alleen maar dromen. Hoe doet die dirigent dat?

De maestro controleert het orkest paradoxaal genoeg door de controle enigszins uit handen te geven, aan het orkest. Door met een stokje te zwaaien en op een podiumpje te staan lijkt het misschien dat zijn boodschap is: doe wat ik zeg. Maar dat is niet de manier waarop de dirigent medewerking verkrijgt. Wat hij wel doet is de orkestleden mede eigenaar maken van de muziek. Alles wat hij doet is gericht op het creëren van een gevoel van gemeenschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Zijn grootste bijdrage is het voortdurend toetsen van de resultaten aan de ultieme visie die hij in zijn hoofd heeft. Die visie is overigens niet zaligmakend, want kunst komt ook voort uit verrassingen die afwijken van de visie.

De projectmanager moet dus een visie in zijn hoofd hebben en die voor het voetlicht weten te brengen. Daarmee komen in het domein van de communicatie. In het onlangs verschenen [Harvard Business Review Project Management Handbook](#) hanteert Antonio Nieto-Rodriguez een aardige vergelijking, namelijk die met een drumstel waarbij elke drum zijn eigen resonantie en doel heeft:

- Bass drums: push communicatie, zoals nieuwsbrieven, voortgangsrapportages, video's en andere boodschappen die vooraf gepland en geagendeerd kunnen worden. Deze vorm van communicatie kan de verwachtingen helpen opbouwen en dient vooral ter informatie.
- Side drums: voor een continu achtergrondritme in de projectcommunicatie. Agendeer deze elke week of maand op dezelfde dag, bijvoorbeeld: publiceer elke maand een video van vijf minuten waarin iemand van het projectteam praat over zijn ervaringen in het

project. Als je project een verandering teweeg wilt brengen, probeer dan mensen eens per maand een *challenge* te geven om alvast iets nieuws uit te proberen. Side drums dienen om te betrekken.

- Cymbalen: zijn disruptief, ontworpen om het ritme van de andere communicatie te doorbreken. Het zijn de verhalen en evenementen die je kiest en deelt van voorbij het project. Dat kunnen nieuwsberichten zijn uit de sector, overheidsrapporten of verhalen van andere zorgorganisaties die je project of haar omgeving raken. Cymbalen trekken de aandacht.

Het advies is om je complete 'drumstel' te gebruiken om een regelmatig en consistent ritme in je communicatie te creëren, zodat de juiste verwachtingen ontstaan bij alle stakeholders en betrokkenheid wordt aangemoedigd.

Kortom: Harmonie ontstaat door een visie te hebben en die te laten horen.

Blog 2: gericht op gemeenschap

Gebrek aan harmonie in projecten veroorzaakt gedoe. Projecten zijn sowieso altijd overal al gedoe. Vraag het maar na bij de Nederlandse projectmanagementgoeroe Rudy Kor. In de zorg zijn ze zelfs zoveel gedoe dat sommige mensen zelfs helemaal niet meer aan projecten beginnen. Hoor hierover mensen als zorgmanagementspecialisten als Kjeld Aij (auteur van onder meer 'Ter Observatie') die het veel liever alleen nog heeft over lean verbeteren. Anderen zoals Laurens Baas (auteur van 'Hoe dokters beter kunnen worden') stellen dat dokters zelf helemaal geen projecten moeten managen net als dat ze ook geen verpleegkundige handelingen verrichten. Gelukkig zit bij doorvragen iedereen genuanceerder in de wedstrijd, maar het blijft een feit in de zorg projecten en projectmanagement een slechte reputatie hebben.

Alleen bij overheden lijkt het nog slechter gesteld met projectmanagement, maar daar wordt al wel jaren gewerkt aan beterschap. Het zou kunnen dat het daar nu (iets) beter gaat. In 2014 concludeerde de Tweede Kamer Commissie Elias echter nog dat ergens tussen de 1 miljard en 5 miljard Euro verloren ging alleen al aan mislukte ICT-projecten bij rijksoverheden. Afgezien van de opmerkelijke bandbreedte is het sowieso schrikbarend veel geld dat beter besteed had kunnen worden. In de zorg durf ik wel te beweren dat de problematiek rondom projecten vergelijkbaar is als bij de rijksoverheden. Op de totale omzet in de zorgsector behelst de schade dan logischerwijs honderden miljoenen Euro als het niet meer is. En al was het maar één euro dan nog is het zonde, want in de zorg kan die altijd beter worden besteed. Bovendien heb ik het dan alleen nog maar over geld en niet over de schade qua tijd, energie en uiteindelijk zelfs de kwaliteit van de zorg die lijdt onder slecht projectmanagement.

Gebrek aan harmonie in projecten is natuurlijk niet het enige wat mis is met projectmanagement in de zorg en meer harmonie is zeker niet het antwoord op alles. Meer focus op harmonie, in de zin van eenheid en eendracht, in en rondom projecten kan echter wel degelijk het proces en de resultaten daarvan verbeteren. Als iedereen gericht is op in goede harmonie projecten doen, dan veroorzaakt dat minder gedoe en kosten projecten minder geld, tijd en energie dan nu vaak het geval is. Het voelt misschien wel als een open deur, maar wie kent niet de voorbeelden van de

projecten in de zorg die stranden omdat men elkaar de tent uitvocht in plaats van streefde naar harmonie? Begrijp me goed: Disharmonie zal altijd blijven bestaan en hoeft zeker niet helemaal te verdwijnen. Ergens is het zelfs heel gezond, want wrijving geeft glans en je kunt geen omelet maken zonder een eitje te breken, enzovoort. Maar meer aandacht voor harmonie helpt.

In Maestro legt de dirigent aan de manager uit dat hinderlijke disharmonie kan ontstaan door managers die iedereen individueel proberen direct instructies te geven. Als dirigent is het praktisch al onmogelijk om op die manier de beste resultaten te creëren. Daarnaast hindert het ook op een andere manier: je maak mensen passiever. Mensen, die hun vak verstaan, weten doorgaans prima of zelfs beter wat er precies moet gebeuren. Die mensen moet je de ruimte geven en niet bovenop gaan zitten. Dat doet denken aan de klassieker van Mathieu Weggenman met de titel [Leidinggeven aan professionals? Niet doen!](#) en zijn latere boek [Essenties van Leidinggeven aan Professionals](#) met de alleszeggende ondertitel: 'Hoe je door een stap terug te doen beter vooruit komt'.

De dirigent in Maestro gaat nog een stap verder, namelijk door zich primair te richten op het creëren van een gemeenschap: 'Elk woord dat ik spreek, elke stembuiging, elk gebaar is gericht op het doel om een gevoel van gemeenschap te creëren. Een gemeenschap handelt sneller, intelligenter, creatiever en met meer plezier dan een groep die gericht is op haar leider.' Stap als projectmanager dus niet in de valkuil alles beter te willen of moeten weten. Harmonie ontstaat juist door je te richten op het creëren en koesteren van een gemeenschap die samen resultaten boekt. Dat is al helemaal in de zorg heel goed mogelijk, want zorgorganisaties bestaan in de kern uit welwillende professionals. Die streven van nature al meer naar harmonie dan bijvoorbeeld automatisch meer politiek georiënteerde ambtenaren bij overheden. Maar dan nog gaat het ook in de zorg niet vanzelf. Als projectmanager moet je de baton wel oppakken én zelfs tegen je mensen durven zeggen dat ze daar soms even niet naar moeten kijken maar zelf moeten luisteren.

Blog 3: Intermezzo *Schakelen*

Terwijl de Corona pandemie nabrandt, speelt zich een ongekende tragedie af in de Oekraïne. Ik merk aan mezelf dat het mij veel energie kost om steeds weer heen en weer te schakelen tussen een stroom van verschrikkelijke nieuwsberichten naar aanleiding van een mensonterend conflict en mijn normale werk en projecten. Ergens lijkt dat laatste allemaal volslagen onbelangrijk in vergelijking met wat zich afspeelt in de oorlog in de Oekraïne. Dat is het relatief gezien natuurlijk ook. Maar het moet wel gebeuren.

Met alle respect en zonder ook maar iets af te willen doen aan de immense problemen die zich nu voordoen in de Oekraïne, doet mij dit denken aan de wijze waarop wij van zorgprofessionals ook voortdurend vragen om te schakelen tussen enerzijds zorgverlening en anderzijds het meedraaien in en managen van projecten. Zorgverlening is niet altijd bijzonder emotioneel geladen, maar in vergelijking met wat er speelt in de meeste projecten (en eigenlijk ook meer in het algemeen in de bedrijfsvoering) is het dat doorgaans wel. Daarnaast vinden bij het verlenen van zorg aangrijpende gebeurtenissen plaats. Om dan weer zo goed en kwaad mogelijk over te gaan tot de orde van de dag vereist omschakelen. Dat kost energie en daar moet je als projectmanager rekening mee houden.

Het kan bijvoorbeeld zomaar zijn dat zorgprofessionals, die aanschuiven bij een projectbijeenkomst om het over de planning van een nieuwe ICT-systeem te hebben, net uit een slecht nieuwsgesprek komen. Of dat ze aan het bed hebben gestaan bij een doodziek iemand of zelfs zijn geconfronteerd met overlijden. Of mensen komen net uit een ernstige medisch inhoudelijke of ethische discussie. Dat vergt menselijk gezien keihard schakelen. Dat is ongelofelijk veel makkelijker gezegd dan gedaan. Voordat je als projectmanager dan vrolijk over een project gaat praten, moet je je beseffen dat wellicht eerst in hoofden (en harten) moet worden geschakeld tussen direct met mensen werken en aan de organisatie daaromheen sleutelen. Je kunt niet zomaar voorbij gaan sociale, emotionele en mentale belasting van het werk in de zorg, ook lijkt een project nog zo belangrijk.

Voor het schakelen tussen zorgverlening en het werken aan projecten is geen vast recept. Hoe moet worden geschakeld is volledig afhankelijk van de situatie en de individuen in kwestie. In algemene termen valt daar wel over op te merken dat je als projectmanager in de zorg op zijn minst oog hebben voor het feit dat soms eerst bewust en expliciet moet worden geschakeld. Soms moet gewoon eerst toch gezamenlijk stil worden gestaan bij de situatie waar mensen net uitkomen. Dat is extra lastig als er van alles in een project speelt en de tijd daarvoor hard nodig is. Als je het echter niet doet dan gaat het alsnog ten koste van aandacht voor het project, omdat het schakelen dan waarschijnlijk veel langzamer, half of helemaal niet plaatsvindt.

Een projectbijeenkomst is natuurlijk niet de aangewezen plek voor mensen om over van alles en nog wat hun hart te luchten. Daarentegen is er altijd wel enige ruimte voor. Een projectbijeenkomst kan en mag best eens deels (of in noodgevallen zelfs helemaal) dienen als de spreekwoordelijke oase van rust waar ruimte is voor emoties van de werkvloer. Het is een kunst om daar de juiste ruimte voor te creëren en die niet volledig ten koste van het project te laten gaan.

Meer positief ingestoken kan een project een welkome afleiding zijn van de dagelijkse sores. Het kan heel fijn zijn om even lekker met elkaar te puzzelen op bijvoorbeeld de innovatie van een zorgpad of welk soort hechtdraad voortaan gaat worden gebruikt. Dat is ook zorgverlening en waardevol, maar minder direct met zorg bezig zijn en dus minder beladen.

Projectmanagers in de zorg moeten leren aanvoelen en reageren op wat op dat moment met die individuele en groep betrokkenen het meest menselijke is om te doen: vol op het project, wat gas terug nemen of zelfs even vol op de rem trappen. Ruimte geven voor en het begeleiden van schakelen gaat projectmanagers met een actieve rol in het primaire proces of een zorgachtergrond veel makkelijker af, want zij (her)kennen deze schakelbehoefte aan den lijve. Projectmanagers van buiten en van ondersteunende afdelingen mogen hierop worden gewezen en moeten zichzelf dit eigen maken. Over tot de orde van dag. Sterkte.

Blog 4: de leiding nemen

De manager in Maestro werd geconfronteerd met een medewerker die zijn hakken in het zand zette: 'Ik ga wat kwaliteit betreft geen water bij de wijn doen om een deadline te halen'. Vanuit het perspectief van die medewerker was het volkomen gerechtvaardigd om dat stellen. Maar de manager was bezig met het grotere geheel. Vanuit die optiek was het wel wenselijk om de deadline te halen.

Projectmanagers herkennen het probleem dat mensen niet mee willen werken omdat het vanuit hun positie bezien niet klopt om dat te doen. Als projectmanager moet je ook vooral goed luisteren naar die mensen, want ze zouden wel eens een goed punt of helemaal gelijk kunnen hebben. Samenwerken met verantwoordelijke professionals vereist immers dat je hen serieus neemt. Projectmanagers moeten zich echter ook goed beseffen dat zij zelf een uniek perspectief hebben. Zij horen het geheel van alle geluiden. Degene die hun hakken in het zand hebben gezet, kunnen vaak niet op die manier luisteren. Dat hoeven zij ook niet. Juist daarvoor is een projectmanager aangesteld. Die luistert als een dirigent naar het geheel van het orkest terwijl de orkestleden de muziek vooral horen vanuit de hoek waarin zij op het podium zitten.

De maestro formuleert het als volgt: 'Er is veel geluid waar je doorheen moet navigeren. Dat is waarom dirigenten zo'n scherp gehoor ontwikkelen. Maar de musici moeten op hetzelfde moment spelen en luisteren en velen van hen nemen muzikale beslissingen op basis van wat zij horen.' De muziek van een orkest klinkt totaal verschillend vanuit de verschillende posities op het podium. Elke muzikant kent daardoor een geheel andere realiteit, een ander stel feiten op grond waarvan hij zijn beslissingen neemt over hoe hij moet spelen. 'Hij is zich nauwelijks bewust van wat hij niet hoort en van degenen die hem niet kunnen horen.' 'Dingen die duidelijk zijn vanaf het dirigeerpodium kunnen totaal onhoorbaar zijn vanaf de plek waar de musici zitten.'

De dirigent staat letterlijk hoger dan de rest, op een centrale plek waar hij het beste iedereen kan horen, omdat hij de verantwoordelijkheid heeft gekregen om te leiden. Het is zijn taak om succes te creëren. Het is zijn taak om het besef van zijn werkelijkheid over te brengen op de spelers. Zo staat ook een projectmanager hoger dan de rest van de projectleden, niet letterlijk maar wel in de projecthiërarchie. Daardoor weet hij ook meer over het project als geheel. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om het project te leiden. Hij moet er voor iedereen een succes van maken. Hij moet daarom zijn besef van de werkelijkheid over brengen op de spelers.

Dat is een hele kunst. Die begint met goed luisteren en gaat over in goed uitleggen. En als een projectmanager dan soms daarmee zijn perspectief, waarvan hij heilig is overtuigd dat die het beste is voor het project, toch nog niet over de brug krijgt, dan moet hij simpelweg op zijn strepen gaan staan. Sommige mensen willen gewoon niet luisteren, maar op de eerste plaats is de projectmanager verantwoordelijk voor het succes van het project. Daarbij hoort dat hij de leiding neemt. Daarbij hoort helaas af en toe onpopulaire besluiten nemen en mensen tegen je in het harnas jagen. Desnoods is het je taak om te escaleren naar de opdrachtgever van het project, die het dan eventueel weer met andere leidinggevendenden op moet nemen om alsnog iets gedaan te krijgen. Dergelijke tijdelijke disharmonie is niet leuk, maar moet je voor lief nemen om uiteindelijk in goede harmonie een project te managen.

Blog 5: De toegevoegde waarde van de baton

Harmonie wordt gecreëerd door de juiste klanken te combineren. In een symfonieorkest produceren de orkestleden de klanken en de dirigent begeleidt de combinatie daarvan. Een vergelijkbaar samenspel zie je in projecten: harmonie ontstaat door samenwerking tussen alle betrokkenen onder leiding van de projectmanager.

‘Een orkestlid die eigenwijs zijn eigen toon volhoudt, is een vloek voor het orkest. Gelukkig gebeurt dat zelden.’ Musici kunnen én willen namelijk op elkaar afgestemd zijn. ‘We bouwen op elkaars energie. Als je een groep hebt die goed gedisciplineerd samenwerkt, daagt dat je uit om beter je best te doen. En verder heb je het gevoel dat je bijdraagt aan iets wat de moeite waard is. Vaak bereiken we in het orkest een niveau dat veel hoger ligt dan het niveau dat ik mijn eentje zou kunnen bereiken. Als het orkest dus echt goed speelt, voel ik me bevoorrecht dat ik er deel van uitmaak en wil ik er ook iets aan bijdragen.’ Voor een project is het ook een zegen als alle betrokkenen zo intrinsiek gemotiveerd zijn om gedisciplineerd samen te werken en meer tot stand willen brengen dan ze als individuen voor elkaar zouden kunnen krijgen.

In Maestro laat de dirigent de manager letterlijk horen dat het echter niet zo simpel is als “Zet gewoon een paar goede mensen bij elkaar en laat hun het werk doen.” Een harmonieus geheel vereist namelijk leiderschap. Je hoeft geeneens heel hard te luisteren om het verschil te horen tussen een orkest dat onder leiding staat van een dirigent en een orkest dat speelt zonder dirigent. Voor projecten geldt hetzelfde: als niemand de leiding neemt, dan lijden de prestaties daaronder. Projecten kosten dan meer energie, tijd, geld en frustraties en ze leveren minder goede resultaten op. Je ziet hetzelfde gebeuren in organisaties waar management en leiderschap niet als twee zijden van dezelfde medaille gelden. Daar lopen managers rond die openlijk toegeven geen goede leiders te zijn, leiders die bijna trots rondbazuinen niet te kunnen managen en hun organisaties zijn daardoor onsuccesvolle verzamelingen van ontevreden mensen.

Organisaties waar de functie ‘projectleider’ lager wordt ingeschaald dan de functie ‘projectmanager’ geven daarmee ook een verkeerd signaal af. Net of een project leiden minder waard is dan een project managen. Leiderschap en management zijn door de organisatiewetenschappers ergens in de jaren ’70 in theorie uit elkaar getrokken, maar laten we in de praktijk dat onderscheid alsjeblieft niet maken: management = leiderschap. Projecten vereisen projectmanagers die leiding geven aan hun project en die dat niet simpelweg administreren of beheersen of noem maar een andere eufemistische term voor armoedig management.

Leiderschap is te leren. In eerdere blogs besprak ik al enkele waardevolle lessen die de manager van de dirigent leert in Maestro. Bijzonder mooi vond ik ook de les die de dirigent illustreerde met een quote van Georg Solti, zijn leven lang dirigent van het Chicago Symphony: “Hoewel ik vijfenveertig jaar oud was, had ik slechts elf jaar intensief gedirigeerd. Ik had nog niet geleerd dat de primaire taak van een dirigent niet is om ten koste van alles op alles je eigen stempel te zetten, maar om te luisteren. Nu herken ik het als het orkest me iets beters in hand geeft dan wat ik zelf in gedachten had en aanvaard het dankbaar, maar veertig jaar geleden begreep ik dat niet.” Ervaren projectmanagers zullen dit herkennen en ook nalaten om altijd maar hun stempel te willen drukken op een projectresultaat. Een andere opmerkelijk les van de dirigent vond ik die met

betrekking tot micromanagement. Herinner je die de volgende keer dat jij in de verleiding komt om iets te nauwgezet te willen managen: 'Het probleem is dat je bezig was het orkest te leiden bij handelingen waar ze jouw leiding niet voor nodig hebben! Het is belangrijk onderscheid te maken tussen problemen die de musici zelf kunnen oplossen en problemen waar samenwerking en teamwork bij komt kijken.' Gebruik je baton niet om elk probleem op te lossen dat zou kunnen ontstaan, maar ga voor de zo minimaal mogelijke interventie in plaats van micromanagement. En tot slot nog één prachtige les: 'Als je leiding geeft, als je op een podium staat, als je zo'n stokje in je hand houdt, dan heb je de opdracht om iets opmerkelijks neer te zetten. Je moet geen genoegen nemen met een reeks toereikende transacties. Je kunt je team tot hoogten brengen die hun stoutste verwachtingen overtreft.' Maak niet muziek, maar creëer harmonie.

© 2022, John van Rouwendaal