

Keiharde Zachte Vaardigheden

Het thema van het Projectmanagement in de Zorg congres op 18 mei 2021 was 'Keiharde zachte vaardigheden'. Projectmanagement in de zorg vereist namelijk keihard ontwikkelde zachte vaardigheden. In de aanloop naar het congres beschouwden wij daarom in deze serie blogs zachte vaardigheden vanuit het perspectief van projectmanagement in de zorg:

1. Doorzettingsvermogen
2. Storytelling
3. Intuïtie
4. Koel blijven in een crisis
5. Machtsbewustzijn
6. Leiderschap
7. Coachend Leiderschap
8. Dialoog voeren
9. Zelfreflectie
10. Culturele Sensitiviteit
11. Inlevingsvermogen
12. Samenwerking

Blog 1: Doorzettingsvermogen

Doorzettingsvermogen staat voor het vermogen van een persoon om een bepaald doel te bereiken, ondanks de tegenslagen die zich daarbij voordoen. Als totale 'projectmanagement nerds' doen we daarom met stichting Projectmanagement in de Zorg af en toe mee aan obstakelraces (ook wel: 'mud runs'). Die zijn namelijk een prachtige, levende metafoor voor projectmanagement. Daarbij stuit je immers ook op obstakel op obstakel op weg naar de finish. Daarnaast zijn in de projectmanagementcontext begrippen als 'moddergooien' en 'aanmodderen' ook niet ongebruikelijk. Mijn ultieme gedachte is echter dat: Als we ons sportief kunnen oefenen in het overwinnen van obstakels, dan hebben we daar op de werkvloer vast en zeker profijt van.

Doorzettingsvermogen, in de zin van: de aanhouder wint, vasthoudendheid, vastberadenheid, discipline, etc., is een vaardigheid waarvoor waarschijnlijk de één van nature meer aanleg voor heeft dan de ander. Toch kan men het zeker ook cultiveren. Paul G. Stoltz biedt in [Omgaan met tegenslag, praktische tips om hindernissen te overwinnen](#) een vragenlijst aan om je huidige AQ, antagonismequotiënt, te meten. Dit quotiënt bepaalt in welke mate je weet door te zetten wanneer je tegenslag ontmoet. Als je weet wat je AQ is, dan kun je daarmee gericht aan de slag. Stoltz geeft daarvoor ook diverse handvatten.

Van recentere datum en wetenschappelijker onderbouwd is het werk van Angela Duckworth met betrekking tot [de grit-factor](#). Duckworth formuleerde de hypothese dat werkelijk succes vooral ontstaat door een speciale mix van volledige overgave en de vastberadenheid om te werken aan lange termijn doelen: grit. Zes kernwaarden bepalen volgens Duckworth iemands grit-factor: hoop, inspanning, precisie, passie, rituelen en prioriteiten. "Enthusiasm is common. Endurance is rare."

Een specialist in doorzettingsvermogen van Nederlandse bodem is Sander Aarts. Via [Niet te Breken](#) word je mentaal onverslaanbaar door kennis te nemen van de ervaringen en lessen van de Special Forces. Dit boek inspireert en leest weg als een spannend jongensboek (ook voor stoere meisjes!). Als je een bijzonder teamuitje zoekt, check dan zijn Unbreakable Academy.

Aan (oud-)militairen, die inspireren op het gebied van doorzettingsvermogen, is overigens geen gebrek. Erg populair zijn momenteel [Jocko Willink](#) en [David Goggins](#). Heel bijzonder vond ik ook het verhaal van [Ross Edgley](#) die als eerste mens onlangs rond Groot Brittannië zwom. Doorzettingsvermogen zou tevens een mooi thema kunnen zijn van een [Helweek](#), die enigszins op militaire leest schoeit maar vooral heel praktisch je leven 'zandstraalt'.

Is doorzettingsvermogen een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Ja, want projecten komen niet zonder slag of stoot tot stand. Tegen veranderingen ontstaat altijd weerstand, ook al is de verandering nog zo'n verbetering. Dan moet worden doorgezet. Niet tegen beter weten in natuurlijk, maar soms wel tegen heug en meug én aan jezelf voorbijgaand. Helemaal aan het einde van projecten is het een kwestie van doorzetten tot voorbij het einde inzicht is. De laatste loodjes wegen het zwaarst en die tillen zichzelf niet. Dat vergt doorzettingsvermogen, al was het maar om andere te motiveren óók door te zetten.

Is doorzettingsvermogen een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Nee, want er worden altijd en overal meer projecten gestart dan doorgezet. Maar in de zorg kan de weerstand wel enorme proporties aannemen, bijvoorbeeld omdat op veel plekken conservatisme de cultuur kleurt, en doorzetten kan bijzonder problematisch zijn in een omgeving die bijvoorbeeld niet overal van het elkaar geregeld aanspreken laat staan van het (keihard) afrekenen is.

© 2020, John van Rouwendaal

Blog 2: Storytelling

Storytelling wordt vaak in verband gebracht met leiderschap, omdat leiders in staat moeten zijn om met een verhaal de stip aan de horizon te schetsen. Om een toekomstplaatje neer te leggen waar de medewerkers in geloven, en actief aan willen meewerken om dat toekomstbeeld te bereiken.

Tegenwoordig wordt storytelling ook benoemd als onderdeel van Agile werken, waarin ‘user stories’ duidelijk moeten maken wat de wensen en behoeften van de gebruikers zijn, zodanig dat de ontwikkelaars de essentie snappen van wat er ontwikkeld moet worden, en zij daar voortvarend mee aan de slag kunnen.

Maar storytelling hoort ook in de gereedschapskist van de projectmanager te zitten, zij het op een iets andere manier. Om een projectteam te kunnen aansturen tijdens het ontwikkelen van een innovatieve (IT-)oplossing moet de projectmanager om te beginnen een duidelijk beeld voor ogen hebben waar het naartoe moet. Hoe de eisen, wensen en verwachtingen van de gebruikers kunnen worden vertaald in een applicatie of IT-systeem dat voldoet aan die verwachtingen. Vaak is in het begin nog onduidelijk waar het gaat eindigen, zeker wanneer er met Agile/Scrum in sprints gewerkt wordt. Het is prima om de workload op te delen in hapklare brokken, in sprints of in deelprojecten, maar het eindplaatje moet te allen tijde duidelijk zijn, in ieder geval voor de projectmanager.

Dat betekent dat de projectmanager “een goed verhaal” moet hebben; hij/zij moet kunnen schetsen hoe het eindproduct er ongeveer uit gaat zien. En of dat in een houtskoolschets gebeurt, in een animatie, of in een PowerPoint presentatie, dat maakt niet uit, maar het verhaal moet goed zijn. Helder, duidelijk, geloofwaardig en consistent, maar ook haalbaar en realiseerbaar.

Dat verhaal ontstaat natuurlijk in samenspraak met de opdrachtgever en de eindgebruikers. Het verhaal ontstaat tijdens de voorfase, wanneer al brainstormend een beeld wordt geschetst van het beoogde doel. Dat beeld, dat moet door de projectmanager worden omarmd en gecommuniceerd.

Maar zoals in elk verhaal, zijn er ook in het verhaal dat de projectmanager over de Bühne brengt met storytelling hoofdrolspelers. En dat is de tweede functie van storytelling voor projectmanagers: om het team te motiveren en enthousiasmeren moet de projectmanager in het verhaal een beeld schetsen van de diverse teamleden bij de totstandkoming van het eindplaatje. Wat is ieders rol? Hoe werken we samen? Wat kunnen we alleen bereiken in gezamenlijkheid?

Met storytelling wordt dus zowel een beeld geschetst van wat er nog niet is, maar wel beoogd wordt; als dat het team wordt gesmeed dat samen gaat zorgen voor de realisatie van dat eindplaatje.

De vraag kan nu gesteld worden “**Is storytelling een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers?**” Mijn antwoord daarop is “ja, zeker in het kader van Agile/Scrum werken, waarin gaandeweg een product ontstaat, ook al is dat bij de aanvang nog vaag. Dankzij storytelling wordt een gezamenlijk beeld neergezet door de projectmanager, waar de teamleden zich aan vast

kunnen klampen. Het pad dat voert naar de stip aan de horizon wordt daarmee voor de projectleden duidelijk.

Vervolgens dient de vraag zich aan “ **Is storytelling een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg?**” Ook daarop is mijn antwoord “ja, want om de medewerkers in een ziekenhuis te overtuigen dat het (IT-) project, dat eigenlijk een verandertraject is, waarin werkwijzen moeten worden aangepast en protocollen gaan wijzigen, is het van groot belang dat er een beeld wordt geschetst dat geloofwaardig is, dat realistisch en realiseerbaar is, en dat recht doet aan het verlenen van goede zorg, zoals de afdeling gewend is te doen. Met storytelling kan de projectmanager, gesteund door het hoofd van de afdeling, een beeld schetsen van “de zorg van de toekomst in het ziekenhuis van de toekomst”. En om dat te bereiken moet de projectmanager in de zorg uitstekende (storytelling) vaardigheden hebben, gecombineerd met kennis van de zorgprocessen en affiniteit met de zorg.”

Om dat beeld van storytelling nog iets meer te versterken, sluit ik af met het citaat van Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944):

“Als je een schip wil bouwen, moet je werklui niet opdragen hout te verzamelen, je moet niet het werk verdelen en orders geven. Leer in plaats daarvan mensen eerst te verlangen naar de eindeloze zee.”

Als dat geen storytelling is!

© 2020-21, Daniël Jolink, Manager Portfolio, Projecten en Processen bij het Erasmus MC. Hij schrijft zijn bijdragen in het kader van stichting Projectmanagement in de Zorg op persoonlijke titel.

Blog 3: Intuïtie

Veel van onze beslissingen zijn gebaseerd op intuïtie. Sommige experts menen zelfs voor 80% tot 90% procent. Dat is ook niet verwonderlijk in een wereld die zo complex is geworden dat ze vaak met logisch verstand niet of nauwelijks is te bevatten. Als projectmanager in de zorg is het daarom raadzaam te weten waarvoor en hoe je intuïtie kunt inzetten op een intelligente manier.

“This is how intuition works: it’s the process of acting on information we remember but don’t consciously retrieve”, schrijft Chris Bailey in [Hyperfocus](#) (2018). Volgens Bailey zijn de hersenen enerzijds gemaakt om hypergoed te focussen, maar anderzijds zijn hersenen ook gemaakt voor ‘connecting dots’ die je (nog) niet bewust met elkaar in verband had gebracht.

Bij het volgen van intuïtie horen natuurlijk kanttekeningen. Een terechte waarschuwing is dat je niet al te hard naar je intuïtie moet luisteren als je heel erg graag een bepaalde antwoord wilt krijgen. De ‘wil’ kan de ‘intuïtie’ dan nog wel eens overstemmen. Overigens hoort deze waarschuwing ook thuis in de bijsluiters van de ons intellect. Dat delft ook nog wel eens het onderspit als we iets gewoon erg graag willen. Een andere waarschuwing bij het gebruik van intuïtie is van biologische aard. Aan de ene kant hebben wij onze intuïtie miljoenen jaren evolutionair ontwikkeld en getest. Anderzijds is de wereld niet meer wat zij ooit geweest is. De moderne postindustriële informatiesamenleving is voor het overgrote deel niet te vergelijken met onze (maatschappelijke) omgeving van honderdduizend, vijfduizend, honderd of zelfs maar vijftig jaar terug. Het is zeer waarschijnlijk dat de levensomstandigheden van de mens sneller veranderen dan biologisch ideaal is. Onze intuïtie zou ons dus zo nu en dan ook best wel eens een verkeerde kant op kunnen sturen. Daarom is het extra van belang niet zomaar op onderbuikgevoelens te vertrouwen, maar enige kennis te hebben van methoden en technieken om intuïtie verantwoord in te zetten. Kortom: Het is verstandig om ratio of intellect te gebruiken bij de inzet van intuïtie. Daarmee wordt het inzetten van je intuïtie ook een vaardigheid die te leren is.

Intuïtie & Intellect

Harvard-professor Daniel Isenberg verwoordde het in 1984 al heel scherp in de [Harvard Business Review](#): “Intuïtie is niet het tegendeel van rationaliteit, het is geen geheel toevallig proces van raden. Het is gebaseerd op een enorme schat aan ervaringen, zowel wat betreft de analyse als het oplossen van het probleem”. Volgens Isenberg is het belangrijk om in de loop van je leven lessen te leren uit handelen, om zo je onderbuikgevoel aan te scherpen. Isenberg meent dat “als je ervaring logisch en goed gefundeerd tot stand is gekomen, dan geldt dit ook voor intuïtie”.

Isenberg onderscheidt vijf situaties waarin leidinggevend intuïtie aanvullend op het intellect kunnen benutten:

1. Herkennen van een probleem: Ze kunnen hun zesde zintuig gebruiken voor het herkennen van een probleem.
2. Snel realiseren van een oplossing: Als er snel een oplossing nodig is, kunnen ze teruggrijpen op in het verleden onbewust aangeleerde gedragspatronen.

3. Verkrijgen van nieuw inzicht: Dankzij hun intuïtieve ervaring zijn ze in staat om uit versnipperde, losstaande informatie een nieuw inzicht te verkrijgen of zelf iets heel nieuws te scheppen.
4. Onderzoeken of beslissingen plausibel zijn: Managers mogen op intuïtie teruggrijpen als zij willen onderzoeken of eerdere, op een rationele wijze tot stand gekomen beslissingen plausibel zijn.
5. Improviseren bij het nemen van beslissingen: Ze kunnen, wanneer de betreffende situatie dat vereist, diepteanalyse omzeilen en improviseren bij het nemen van een beslissing.

Intuïtie inzetten

Een bijzonder eenvoudige methode om intuïtie in te zetten is die van de Britse hypnotiseur Paul McKenna. Hij benadrukt dat het belangrijk is om onderscheid te kunnen maken tussen enerzijds gevoelens die omhoog komen als onbewuste reacties op beelden en geluiden in je hoofd en anderzijds diepere emoties die belangrijke boodschappen bevatten om van te leren. Hij presenteert daartoe de volgende uiterst simpele maar handige test: “Wanneer je oncomfortabele emotie voelt, verander wat je in je hoofd tegen jezelf zegt, de beelden die je in gedachten schept en de manier waarop je je lichaam gebruikt. Als dezelfde emotie blijft terugkomen, dan kan deze een belangrijke boodschap uit je onderbewustzijn inhouden.”

Een verantwoorde maar complexere methode om intuïtie en intellect in combinatie te gebruiken is de ‘Potential of Decision Making Toolbox’. Cornelia Betsch, Tilmann Betsch (psychologieprofessor in Erfurt) en Susanne Haberstroh (psychologieprofessor in Osnabrück) hebben hiermee een systeem, een gereedschapskist, ontwikkeld dat alle werktuigen bevat die nodig zijn om het beslissingspotentieel dat in mensen aanwezig is optimaal te benutten.

De basis voor dit model is de voorkeurstheorie. Deze theorie beschouwt een beslissing als een samenspel van ervaring – gevoed door het leerproces van een lange reeks eerder gemaakte beslissingen –, het gevoelssysteem en ten slotte de vaardigheid om zowel gevoelsmatig als verstandsmatig te kunnen beslissen. Het model biedt een tegenwicht tegen het advies van de heersende beslissingswetenschap die altijd het verstand heeft geprezen en de gemoedsaandoening, de intuïtie, zwart heeft gemaakt.

De beslissing bestaat in de Potential of Decision Making Toolbox uit zes afzonderlijke stappen. Daarna volgt een testfase, waarin het besluit nog een keer wordt onderzocht op waarnemingsfouten en andere mentale voetangels. In de derde en laatste fase moet de beslissers zijn besluit nog een keer consolideren. Daarbij moet hij de redenen voor zijn beslissing identificeren om die, indien nodig, tegenover anderen te kunnen rechtvaardigen. Ik zal het model hieronder stapsgewijs nader beschrijven aan de hand van een voorbeeld (zie ook de tabel).

Stap 1: Maak een probleemschets. De bedoeling van deze oefening is om alle ervaringskenmerken uit de open en verborgen schuiflades van je geest op te diepen en naar het werkgeheugen over te brengen. Dit proces noemen psychologen ‘priming’. Je brengt als het ware je geest in de stemming om zich bezig te houden met bijvoorbeeld de vraag: ‘Hoe ga ik de besluitvorming omtrent projecten verbeteren?’. Eerst spreek je hardop uit wat er allemaal in je opkomt. Vervolgens schrijf je dat op en pas langzamerhand vul je dat aan met argumenten die je te binnen schieten als je er langer over nadenkt. Op deze manier krijgt zowel de intuïtie als de ratio een stem. In dit voorbeeld zou op basis van de probleemschets spontaan vastgesteld kunnen

worden: 'De besluitvorming omtrent projecten verloopt niet goed, omdat deze te moeizaam tot stand komt en te langzaam verloopt.'

Stap 2: Schiet mij spontaan een oplossing te binnen? Met deze vraag plaats je jezelf kunstmatig onder tijdsdruk en probeer je een intuïtief antwoord uit je onderbewuste naar boven te halen. Alle ervaringen die je al opgedaan hebt bij eerdere vergelijkbare problemen zullen binnenstromen, evenals argumenten die je van anderen hebt gehoord. Het antwoord vanuit je onderbuik zou kunnen luiden: 'Richt een apart projectenoverleg in'.

Stap 3: Bepaal de doelen van je beslissingen. Wat wil je met jouw beslissingen bereiken? Hier mag je in alle rust en intensief over nadenken. Je mag lijstjes opstellen en misschien wil je de verschillende argumenten wel hiërarchisch ordenen. Bijvoorbeeld: Besluiten omtrent projecten moeten sneller worden genomen, maar de besluiten moet breed gedragen blijven en er mag geen extra bureaucratie ontstaan.

Stap 4: Leg handelingsalternatieven vast. Dit is een taak voor het verstand. Je moet streven naar twee doelen. Ten eerste moet je een zo uitgebreid mogelijke zoektocht starten en zoveel mogelijk alternatieven ontdekken. Kijk daarbij verder dan je neus lang is en denk out-of-the-box. Tegelijkertijd – en dat klinkt in eerst instantie tegenstrijdig – mag je het werkgeheugen van jouw brein niet laten crashen door deze met te veel alternatieven te laten werken. Na een aanvankelijk zeer uitgebreide zoektocht uit de vele alternatieven moet je er dus een paar selecteren. In het kader van ons voorbeeld: Directeur X staat een extra programmamanagementlaag voor en in de literatuur wordt een apart projectenoverleg aangeraden.

Stap 5: Kies de meest kansrijke oplossingen. Je moet uit de handelingsalternatieven die oplossingen kiezen die de meeste kans op succes beloven. Dit is een koningsdiscipline van de intuïtie, waarbij je kan teruggrijpen op de vele ervaringen die je bij eerdere beslissingen hebt verzameld.

Stap 6: Afstand nemen en opnieuw kiezen. Met deze laatste stap krijgt de intuïtie nog een keer een groot optreden. Je neemt even afstand, bij voorkeur letterlijk en figuurlijk, van wat je tot nu toe allemaal hebt gedaan en vraagt je opnieuw af welke oplossing je de beste vindt. Wat je als eerste te binnen schiet, schrijf je snel op. Pas daarna haal je je nog een keer de belangrijkste argumenten voor de geest en legt die naast je intuïtieve beslissing. De truc is in dit geval om erachter te komen welke keuze het beste aanvoelt. Met deze keuze is de mens namelijk het meest tevreden, zelfs als deze objectief gezien misschien niet de meest optimale is.

Inspiratie

Intuïtie en intellect synergetisch inzetten is een kunst. Sommigen zullen beweren dat je dit niet kunt leren. Ware kunst komt echter voort uit talent, inspiratie en vooral ook uit 'transpiratie'. Sommige experts menen zelfs voor 80% tot 90% procent. Er is dus hoop voor ons normale stervelingen. Put inspiratie uit én ga aan de slag op basis van bijvoorbeeld deze moderne klassiekers: '[Blink](#)' (2007) van Malcom Gladwell en '[A Whole New Mind](#)' (2008) van Daniel H. Pink.

Is intuïtie een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Nee, want een goed ontwikkelde (professionele) intuïtie is nooit weg. Ja, want projecten kunnen gewoon heel 'straight forward' zijn, maar ze overschrijden ook regelmatig de grenzen van wat enkel met het intellect is te managen. George Pitagorsky verwoordt dit mooi in '[The ZEN Approach to Project](#)

Management ' (2007): "Of course the power of the intellect as a tool for skilfully living in the world has to be acknowledged. Going beyond the intellect isn't about becoming irrational; it's about getting out of the limited view caused by relying solely on our intellect. It is only when we recognize the limitations of the intellect that the intellect can be used most effectively."

Is intuïtie een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Voor projectmanagers in de zorg is dit gewoon net zo belangrijk als voor andere projectmanagers, alhoewel de enorme complexiteit van de context wellicht wel als argument kan worden aangevoerd om te stellen dat intuïtie voor projectmanagers in de zorg toch belangrijker is in vergelijking met de meeste andere projectmanagementcontexten.

© 2020, John van Rouwendaal

Blog 4: Koel blijven in een crisis

Vrijwel alle problemen verbleken in vergelijking met de huidige problemen ten gevolge van het corona-virus. Toch kan je als projectmanager ook nu, of misschien wel: juist nu, in je project geconfronteerd worden met iets dat te bestempelen is als een crisis. Wat doe je dan?

En ja, het Chinese woord voor crisis bestaat uit twee karakters. Het eerste karakter betekent gevaar, het tweede kans. Maar soms zijn problemen gewoon problemen en wil je even niet denken in termen van *uitdagingen* of andere eufemismen voor simpelweg *shit*. Een crisis is soms gewoon een crisis.

De eerste vraag, die een projectmanager zichzelf altijd stellen moet, is of echt wel sprake is van een crisis. Is dit probleem of überhaupt dit project op dit moment urgent en belangrijk? Zo nee, mooi. Ga dan aan de slag met wat wel urgent en belangrijk is. Zo ja, blijf koel en bestrijdt de crisis.

Een echte crisis levert stress op. Daarom is het verstandig om van te voren al een stappenplan te hebben uitgedacht en hiermee te hebben geoefend. Daarmee kom je beter beslagen ten ijs. De meeste effectieve anti-crisis aanpak is degene die voor jou op maat is gemaakt. Uiteindelijk ben jij de enige die dat voor jou kan doen.

De volgende werkwijze is een voorbeeld van een manier om koel te blijven in een crisis:

1. Adem diep in en uit
2. Moedig jezelf aan
3. Focus op de toekomst
4. Relax weer

Ad 1) Adem diep in en uit

Als mensen worden geconfronteerd met gevaar hebben ze de neiging om direct hun adem in te houden. Deze natuurlijke respons helpt je om je schrap te zetten en snel over te gaan tot actie (vechten of vluchten). Lang achtereen niet ademen levert echter weer contraproductieve stress op.

Haal daarom eerst maar eens diep adem, zodra je over de eerste schrik heen bent. Heel toepasselijk in deze situatie is ook gewoon eens even lekker zuchten. Soms mag dat en het helpt zeker.

Klassiek in moeilijke situaties is ook eerst even tot 10 tellen. Als je dat doet terwijl je op de ademhaling let, dan heb je daar dubbel zoveel aan. Verdrievoudig dat door jezelf te dwingen vanuit je buik adem te halen. Gun jezelf deze 10 tellen voordat je in de actiemodus schiet, want zo urgent zijn de meeste crisissen nu ook weer niet en deze hele kort tijd is een waardevolle investering.

Nog beter is het om je te verdiepen in de diverse ademhalingstechnieken die de afgelopen duizenden jaren zijn uitgewerkt door professionals, van Boeddhisten tot psychologen tot topatleten. Probeer bijvoorbeeld de ‘[4-7-8-techniek](#)’ eens: Adem 4 seconden in, houd je adem

7 seconden vast en adem in 8 seconden uit. Dit is een investering van 19 seconden. Als je daarmee minder gestrest een crisis te lijf kunt gaan, dan lijkt mij dit een wijze investering.

Ad 2) Moedig jezelf aan

Sommige mensen vinden het stom om zichzelf aan te moedigen, maar stiekem doet iedereen dit wel eens. Er is ook helemaal niets mis mee en baadt het niet dan schaadt het niet. Het is zelfs heel waarschijnlijk dat het wel degelijk werkt.

Ik pleit hier niet voor jezelf voor de gek houden met ‘half volle glazen’ of onrealistisch optimisme. Ik wil je wel graag op het hart drukken dat je jezelf helpt aan een *can-do-mentality*. Sorry, voor de mode term maar tegen jezelf *Just do it!* zeggen is al zo oud als de weg naar Rome. Toen zei men alleen HOC AGE [latijn: doe dit].

Een wetenschappelijk omstreden maar in de praktijk beproefde methode om jezelf te voorzien van de goede *mindset* is de Silvamethode: Verlang een goede uitkomst van deze crisis, geloof dat je hier goed uitkomt en verwacht het. Hiermee verkrijgt je geen vrijbrief voor achterover leunen, maar ben je juist klaar om over te gaan tot actie. Een goede *mindset* is ook geen garantie voor een goede toekomst, maar je vergroot hiermee je kansen wel. In het slechtste geval heeft het niet geholpen, maar heb je je wel even beter gevoeld. Dat is ook wat waard.

Mocht je nu nog niet enige rust hebben gevonden en ben je qua *mindset* het spoor nog steeds bijster, dan doe je er misschien goed aan om anderen om hulp te vragen. Dat is geen teken van zwakte maar van kracht. Sommige dingen kom je eenvoudig niet uit alleen uit. Je kunt er ook gewoon voor gaan, hopen op het beste en wel zien waar het schip strandt. Niets geschoten is altijd mis. Top advies komt uit '[The SAS Urban Survival Handbook](#)' van John 'Lofty' Wiseman (1991): 'Vind iets beters te doen dan je zorgen maken. (...) Oplossingen vinden voor je problemen is natuurlijk de beste manier om stress te reduceren.' En tegelijkertijd om iets aan je problemen te doen.

Ad 3) Focus op de toekomst

Na de crisis is het vast nuttig om nog eens stil te staan bij hoe die crisissituatie precies is ontstaan en wat dat met je deed. Zodra zich een crisis voordoet, is het echter zaak om vooral te focussen op de gevolgen daarvan en op het treffen van maatregelen. Bevries niet door in het heden bij de pakken neer te gaan zitten. Vlucht niet door te vervallen in gemijmer over het zorgeloze verleden of door jezelf te verliezen in eindeloze analyse. Ga aan de slag. Vecht voor een betere toekomst.

We kunnen hier lang en kort over zijn. In tijden van crisis kun je beter kort van stof zijn, dus: Doe iets.

Ad 4) Relax weer

De boog kan niet altijd gespannen zijn. Het is belangrijk om weer tot rust te komen, zodat je je kunt opladen voor de volgende crisis. Want het 'leuke' aan projectmanagement is dat zich altijd weer nieuwe (nood)situaties aan dienen.

Ontspanningstechnieken zijn er te over. Het is de kunst om die technieken te vinden die voor jou goed werken. Maar omdat iedereen nu even druk is, geven we hieronder een methode uit 'The SAS Urban Survival Handbook':

1. Doe makkelijk zittende kleding aan en ga op een bed of vloer liggen. Strek jezelf uit, maak jezelf zo lang mogelijk. Hou dat even vast en ontspan weer.
2. Probeer je hoofd leeg te maken. Als dat niet lukt, focus dan op iets vredigs en rustgevends, zoals de zee, de lucht of een boom. Als dat niet voldoende werkt, vind dan mentale houvast door je te focussen op iets bekends, zoals een ei, een kopje of een knoop. Laat niets anders in je gedachten. Stel je voor dat je op lucht zweeft.
3. Als je hoofd helder is, span en ontspan dan omstebeurt al je spiergroepen in je lichaam. Begin met je tenen, een voet tegelijk. Volg met je benen, billen, buik, rug, borst, vingers, handen, armen en nek. Doe een spiergroep tegelijkertijd, ontspan die groep en ga door naar de volgende. Tot slot span je je hele lichaam aan en ontspant het weer.

Is koel blijven in een crisis een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Ja, want als projectmanager krijg je met veel meer crisissen te kampen dan anderen. Projecten zijn normaliter geen rechte lijn van A naar B. Projecten zijn kronkel lijnen en lussen die soms toch bij C of 9 uitkomen.

Is koel blijven in een crisis een vaardigheid van bijzonder belang voor *projectmanagers in de zorg*? Nee, is mijn eerste gedachte, want met 'Ja' doen we geen recht aan de projectmanagers in alle andere sectoren waar het barst van de crisissen en de pleuris ook is uitgebroken door het corona-virus. Toch denk ik dat koel blijven momenteel van bijzonder belang is voor projectmanagers in de zorg, want in onze emotioneel geladen en beladen sector is koel blijven nu keihard nodig.

Kortom: Haal een keer diep adem, spoor jezelf aan, kom tot actie en ontspan weer. Sterkte.

© 2020-2021, John van Rouwendaal

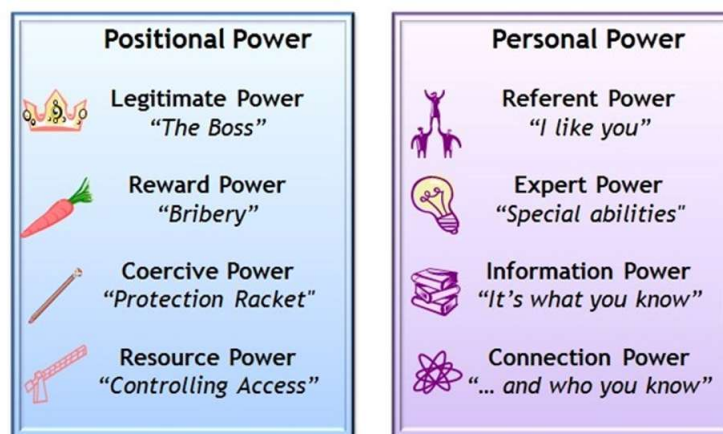
Blog 5: Machtsbewustzijn

"Our deepest fear is not that we are weak. Our deepest fear is that we are powerful beyond measure." Dit citaat wordt vaak toegeschreven aan Nelson Mandela, maar zoals het vaak gaat met citaten is het dubieus of hij dit ooit echt heeft uitgesproken. Hij heeft de boodschap in ieder geval geleefd. Oorspronkelijk komt het citaat uit een gedicht van Marianne Williamson. Hieronder vind je een vertaling met enkele kleine variaties van mijn hand. Het punt is echter eigenlijk niet van wie de quote is, maar dat velen van ons geeneens beseffen hoe machtig we zijn.

In 2002 studeerde ik af op de vraag of het grootschalig beschikbaar raken van informatie- en communicatietechnologie gevolgen had voor de machtsbronnen van overheden. Moderne ICT voor iedereen was toentertijd nog een relatief nieuw fenomeen. Als bestuurskunde student fascineerde het mij dat dit fenomeen effect had op de wijze waarop overheden hun invloed konden doen gelden. Uit de literatuur over macht leerde ik dat macht an sich niet goed of slecht is. Het gaat erom waarvoor men macht aanwendt.

Politici, bestuurders en managers wordt nog wel eens verweten dat ze gepreoccupeerd zijn met macht verwerven en uitoefenen. Dat is ergens hetzelfde als een tennisser verwijten dat hij geobsedeerd is met het over het net krijgen van de bal. Machtsmiddelen gebruiken voor goede dingen is waar politici, bestuurders en managers voor worden betaald. Dat regelmatig iemand zijn/haar macht voor minder goede dingen of zelfs voor slechte zaken gebruikt, heeft er voor gezorgd dat rondom het begrip 'macht' een zweem van misbruik en wantrouwen hangt. Dat is onterecht, want iedereen heeft macht. Daar is dus op zichzelf ook niets mis mee, als men macht maar goed gebruikt ten bate van het goede.

Niet iedereen heeft formele macht (= legitiem gezag), maar ieder mens heeft macht. Een praktisch theoretisch model om macht in kaart te brengen stamt uit 1959. Sociaal psychologen John R. P. French en Bertram Raven onderscheidden toen vijf verschillende vormen van macht: dwang, beloning, legitimiteit, referentie en expert. In 1965 voegde French nog een zesde machtsbron toe: informatie. Ondertussen hebben velen nader onderzoek gedaan en machtsbronnen toegevoegd aan het lijstje, bijvoorbeeld macht stammend uit connecties. [Mike Clayton](#) komt zo tot het onderstaande overzicht, waarin hij ook onderscheid maakt tussen machtsbronnen die meer berusten op iemand positie en andere die meer afhankelijk zijn iemands persoonlijk machtsbasis.



Is machtsbewustzijn een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Ja, want als projectmanager beschik je enerzijds over meer macht dan ‘normale’ medewerkers, althans je wordt geacht dat te doen. Je bent immers de projectmanager. Anderzijds heb je als projectmanager niet de macht die de ‘normale’ managers wel hebben. Machtsmiddelen als tekenbevoegdheid, mensen bonussen kunnen geven of juist ontslaan, prioriteiten van werkzaamheden bepalen, etc. zijn vaak niet formeel toebedeeld aan projectmanagers. Soms krijgen projectmanagers wel formele mandaten mee, maar veel vaker staan projectmanagers minder sterk en moeten ze creatiever zijn bij het uitoefenen van de noodzakelijke invloed om een project te managen. Projectmanagers kunnen gelukkig wel gebruik maken van enige belonings- of afstraffingsmacht, maar doorgaans stamt hun efficiëntie en effectiviteit voor het leeuwendeel uit meer persoonlijke machtsbronnen (hierboven het rechterrijtje).

Is machtsbewustzijn een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Ja, als was het maar omdat bij veel zorgorganisaties een bijzonder organisatiekundig ding aan de hand is. Laurens Baas noemt dit in ‘[Hoe dokters beter kunnen worden](#)’ zelfs een bedrijfskundige paradox: Managers zijn verantwoordelijk, maar medici hebben het voor het zeggen. De macht ligt in veel zorgorganisaties dus niet perse waar je haar vanuit de organisatie Theorie zou verwachten. Ook moet men er rekening mee houden deze bijzonder verdeling van macht in de praktijk en in projecten problemen op kan leveren. Projectmanagers in de zorg moeten daar in ieder geval bewust van zijn, zodat ze op zoek kunnen gaan naar de juiste machtsbronnen om de goede projecten tot een goed einde te brengen.

© 2021, John van Rouwendaal

Onze diepste angst

Onze diepste angst is niet dat we dingen niet kunnen.

Onze diepste angst is dat we zo krachtig zijn dat we boven onszelf uitstijgen.

Het is ons licht en niet onze duisternis dat ons het meest beangstigt.

Vaak vragen we ons af:

‘Wie ben ik om geniaal, knap,

getalenteerd of bijzonder te zijn?’

Of wel ... wie ben jij om dat niet te zijn?

Je bent sterrenstof

Jezelf klein houden

is niet in dienst van de wereld.

Er is niets verlichtends aan jezelf kleiner te maken dan je bent,

zodat andere mensen om je heen zich niet onzeker hoeven te voelen.

We zijn allemaal bedoeld om te schijnen zoals kinderen dat doen.

We zijn geboren om het licht dat in ons is

door ons heen te laten schijnen, naar buiten.

Dit is niet voor een enkeling weggelegd, maar voor iedereen.

En, als we ons eigen licht laten schijnen, geven we onbewust

andere mensen toestemming om dat ook te doen.

Als we van onze angsten worden bevrijd,

zal onze verschijning automatisch anderen bevrijden.

Blog 6: Leiderschap

Deze blog gaat niet alleen over leiderschap. We behandelen hierna namelijk leiderschap, management en coaching in een adem. Dat zijn ‘drie kanten’ van dezelfde medaille: Management = Leiderschap = Coaching. Wij doen hieronder kort uit de doeken hoe wij dat zien.

Leiderschap versus Management

In de jaren ‘60 is het fout gegaan. Toen is de wetenschap rondom management en leiderschap uit elkaar getrokken. Sindsdien gaat management veel meer om zorgen dat zaken goed en gecontroleerd verlopen (dingen goed doen). Leiderschap gaat in deze zienswijze meer over richting geven aan de organisatie (de goede dingen doen).

Voordat management en leiderschap theoretisch als verschillende zaken behandeld werden, waren het gewoon andere woorden voor hetzelfde. In organisaties manageden leiders en leidden managers. In het Van Dale woordenboek wordt gelukkig nog geen steeds onderscheid gemaakt tussen de begrippen. Daarin worden management en leiderschap als synoniemen beschouwd. Het Van Dale definieert ‘management’ zowaar als ‘het leiden van een bedrijf of instelling’. Enerzijds gebeurt dit in de praktijk van alledag ook nog voortdurend. Men heeft het bijvoorbeeld net zo makkelijk over ‘leidinggevendens’ als over ‘managers’. Anderzijds verschuilen zich op de werkvloer slechte leiders regelmatig achter het feit dat zij enkel manager zijn. Slechte managers betitelen zich graag vaak wel als een leider, waarbij dan wordt verondersteld bekend te zijn dat (visionaire) leiders niet perse goede managers hoeven te zijn of dat zelfs bij voorkeur niet zijn. Een en ander heeft zelfs geleid tot een praktisch devaluatie van het heel vroeger waarachtig als heilig beschouwde ‘leiderschap’: in menig functiehuis worden ‘(project/team)leiders’ lager gewaardeerd dan ‘(project/team)managers’.

Het uit elkaar trekken van de begrippen management en leiderschap is uiterst betreurenswaardig, want hierdoor komt menig organisatie om in de managers terwijl haar leden snakken naar en schreeuwen om meer leiderschap. De wereld zou waarschijnlijk een stuk beter af geweest zijn als we leiderschap en management altijd als twee zijden van dezelfde medaille waren blijven zien.

Coaching versus Leiderschap versus Management

Aan het eind van de vorige eeuw ging het nog verder fout met opkomst van het fenomeen ‘coaching’. Onder die noemer is ondertussen van alles goeds uitgedacht, maar de verzelfstandiging van deze discipline, met andere woorden: de afscheiding van de coachingsvaardigheid van management- en leiderschapsvaardigheden, heeft de wereld er niet beter op gemaakt.

Coaching is ondertussen tussen uitgegroeid tot een enorme tak van sport. Even veel te cru en cynisch gezegd, wordt tegenwoordig elke uitgerangeerde of gepensioneerde manager (/ leider) coach. Zo moeilijk is het in de basis natuurlijk ook niet en iedereen mag roepen dat hij / zij het kan. Net als voor projectmanagers geldt echter dat niet iedere coach meer ambities of pretenties zou moeten koesteren dan ‘in het park mee voetballen’ en dat maar weinigen op ‘Champions League’ niveau mee kunnen komen. Op de overbevolkte markt lopen helaas toch een hoop coaches rond die denken iedereen overal iedereen mee verder te kunnen helpen.

Nog veel ernstiger is het feit dat in de ogen van hele volksstammen managers (lees ook: leiders) eenvoudigweg hun mensen mogen doorverwijzen naar professionele coaches. Coachen,

oftewel: het begeleiden van het groeien en bloeien van individuen (en/of teams), hoorde vroeger gewoon bij je werk als manager. Nu hoeven managers dat niet meer perse te kunnen. Managers mogen daarvoor doorverwijzen naar (hopelijk) professionele coaches. Als het even moeilijk wordt, dan pas je als manager tegenwoordig wel op om iemand niet door te verwijzen. HR zou je namelijk zo maar kunnen beschuldigen van het feit dat je al veel eerder iemand bij hen langs had moeten sturen voor coaching.

Dezelfde medaille

Ons inziens behoren leiderschap, management en coaching echter gewoon nog steeds te worden beschouwd als ‘drie kanten’ van dezelfde medaille. Als je van jezelf weet dat je minder goed bent in één van die aspecten, train jezelf daar dan in en excelleer in waar je zeker wel goed in bent. Je kunt je natuurlijk ook omringen met mensen die jouw minder sterke kanten compenseren of uitbalanceren, maar die moet je toch ook weer leiden, managen en coachen. Dus je ontkomt er niet aan om zowel je leiderschaps- als je management- als je coachingsvaardigheden enigszins op orde te hebben. Gelukkig delen velen deze mening. Lees bijvoorbeeld het vorige maand verschenen boek van Ryan Hawk: [Welcome to Management](#)

Is leiderschap / management / coaching een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Nee, elk mens moet deze drie disciplines tot op zeker niveau beheersen. Voor een prettig menselijk bestaan is het immers al noodzakelijk aan zelfleiderschap, -management en -coaching te doen. Daarnaast is geen enkel mens een eiland en wordt vanuit allerlei hoeken altijd weer beroep gedaan op jou als leider, manager en/of coach. Maar ja, in [een eerdere blog](#) deden wij al uit de doeken dat voor projectmanagers bepaalde leiderschapsconcepten bijzonder handig zijn om te kennen. Dat zal niet anders zijn voor wat betreft management- en coachingsconcepten.

Is leiderschap / management / coaching een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Nee, ik denk het niet. Maar ja, misschien wel. Wat denk jij?

Lees ook: [Coachend Leiderschap](#)

© 2020-2021, John van Rouwendaal

Blog 7: Coachend Leiderschap

Een project is een tijdelijke samenwerkingsvorm, waarin medewerkers vanuit verschillende organisatieonderdelen en met verschillende kennis en vaardigheden bij elkaar worden gebracht om een bepaald resultaat te bereiken, binnen de beschikbaarheid van tijd en geld. Een samenwerkingsverband met een kop en een staart, en met een duidelijk omschreven doel en te bereiken resultaat voor ogen.

Projecten worden vervolgens bemenst door projectteam-leden met specifieke, relevante kennis en vaardigheden, waarvan op voorhand wordt bedacht dat die noodzakelijk zijn voor het bereiken van dat beoogde doel.

Het is vervolgens aan de projectmanager om van die groep mensen een team te smeden, waarin de afzonderlijke teamleden goed tot hun recht komen, en kunnen doen waar ze goed in zijn. Het moet een hecht team worden, waarin de teamleden elkaar respecteren om hun specifieke kennis en kunde, en waarin de verschillende teamleden complementair aan elkaar zijn. Een team waarin het gemeenschappelijke doel voor iedereen duidelijk is, en waarin de teamleden elkaar aanvullen om dat gezamenlijke doel te bereiken.

Met een dergelijk team kan veel worden bereikt, maar de taak van de projectmanager is geen eenvoudige. Hoe zorg je er als projectmanager voor dat er een hecht team ontstaat? Hoe zorg je er als projectmanager voor dat ieder teamlid werkt vanuit een gemeenschappelijk doel? Hoe zorg je ervoor dat ieder teamlid tot zijn/haar recht komt, en kan doen waar het goed in is?

Dan komt het neer op de zogenaamde “soft skills” van de projectmanager. De term is enigszins misleidend, want die doet vermoeden dat het om zachte factoren gaat, en dat lijkt misschien in tegenspraak met de term leiderschap. Maar niets is minder waar. Juist de soft skills van projectmanagers maken dat er daadwerkelijk een team wordt gevormd, dat er een hechte samenwerking ontstaat, dat teamleden met elkaar samenwerken in plaats van ‘ieder voor zich’, of nog erger, elkaar gaan tegenwerken. Dat teamleden gaan inzien dat ze elkaar nodig hebben, omdat ieder op z’n eigen terrein zorgt voor een onderdeel van het geheel, en daar draait het om.

Van de projectmanager wordt dan verwacht dat hij/zij de teamleden afzonderlijk, en het team als geheel, coacht: niet de taak overnemen, niet ongeduldig worden, niet de taak afnemen en bij iemand anders onder brengen, niet de druk opvoeren en iemand “in de nek gaan hijgen”, niet iemand buiten spel zetten of afbranden. Wel een teamlid begeleiden, de ruimte geven, van advies dienen indien nodig, en eventueel de ruimte geven om fouten te mogen maken. Coachen is iets heel anders dan duwen, trekken, druk opvoeren of afdwingen. Coachen is helpen waar nodig, en ruimte laten waar mogelijk.

Coachend leidinggeven past dus uitstekend in de gereedschapskist van de projectmanager. Een project is een krachtig instrument voor een organisatie om resultaten te boeken, maar een project is ook een organisatievorm die voorzichtig gesmeed moet worden en die soms met harde, en soms met zachte hand moet worden begeleid. Duidelijkheid en helderheid zijn cruciaal, maar als projectmanager moet je ook gevoel hebben voor mensen, en je teamleden willen leiden naar succes; dankzij hun inbreng, kennis en vaardigheden. En dat laatste moet dan ook benoemd en gevierd worden!

Is coachend leiderschap een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Mijn antwoord is dan “ja, want het tijdelijk karakter van een project, en de tijdelijke samenstelling van een projectteam, waarvan toch verwacht wordt dat het als team in gezamenlijkheid bijzondere resultaten boekt, vergt een speciale stijl van leidinggeven, een speciale stijl van projectmanagement. De projectmanager moet zonder hiërarchische bevoegdheden een team aansturen van individuen die in hun dagelijks werk waarschijnlijk niet met elkaar samen werken, en in korte tijd bereiken dat ze als team samenwerken aan het gemeenschappelijke doel. Coaching is dan bij voorkeur de gewenste (project) managementstijl.”

Is coachend leiderschap een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Ook daarop is mijn antwoord “ja, want het projectteam dat geformeerd wordt in een ziekenhuisomgeving zal waarschijnlijk naast een aantal IT-specialisten en –experts ook bestaan uit artsen, verpleegkundigen, anesthesiologen en klinisch informatici die gewend zijn zelfstandig te werken vanuit hun eigen expertises en deskundigheid, terwijl in het projectteam van hen gevraagd wordt om samen te werken, met respect voor elkaars vakgebied, kennis en kunde. Dan past het niet voor projectmanagers om als een strenge schoolmeester mensen te dwingen om samen te werken. Coachend leiderschap, met fluwelen handschoenen maar een duidelijk beeld voor ogen, past dan vele malen beter in de specifieke context van een ziekenhuis of zorginstelling.”

© 2020, [Daniël Jolink](#), Manager Portfolio, Projecten en Processen bij het Erasmus MC. Hij schrijft zijn bijdragen in het kader van stichting Projectmanagement in de Zorg op persoonlijke titel.

Blog 8: Dialoog voeren

Open versus Gesloten

Een dialoog kan men op twee tegenovergestelde wijzen insteken: Open of gesloten. Open de dialoog aangaan betekent op voorhand geen enkele observatie, bevinding, conclusie, oplossing, etc. van de ander afwijzen of die van zichzelf 'heilig' verklaren. Het uitgangspunt bij een open opstelling is dan men accepteert dat altijd alles ter discussie mag worden gesteld. Een open houding blijkt ook uit het feit dat men zijn eigen meningen en gedachten los wil laten ten faveure van die van de ander. Hiertegenover staat de gesloten insteek van de dialoog. Degene, die op een dergelijke wijze de dialoog aangaat, staat niet open voor de nieuwe/aanvullende data, informatie en kennis van de ander. Hij/zij (hierna 'hij' voor mannelijk en vrouwelijk) komt zijn gelijk halen en/of zijn zin doordrijven. Iemand met een gesloten houding gaat eigenlijk helemaal geen dialoog aan, maar diegene gaat het debat aan.

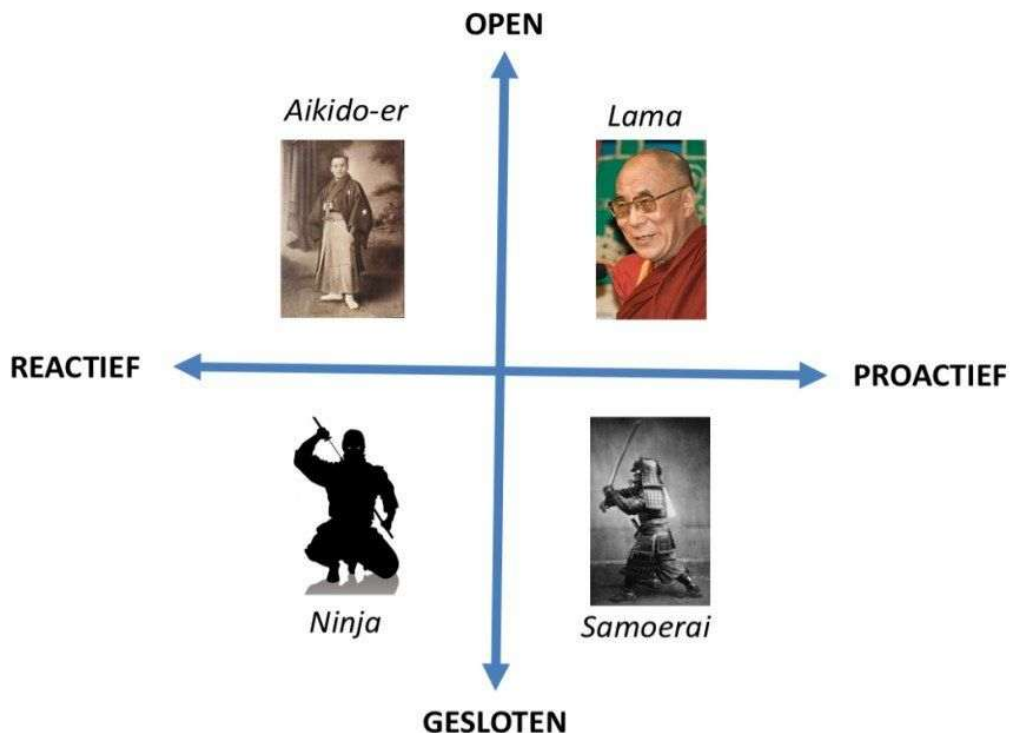
Naast de (Open – Gesloten)-dimensie kent de dialoog nog een andere cruciale dimensie: (Reactief – Proactief). Iemand die de dialoog reactief aangaat wacht eerst af waar de ander mee komt en reageert enkel daarop. De 'reactieveling' laat het initiatief volledig bij de ander liggen. Hierdoor ontstaat meer een vraag-antwoord-gesprek dan een dialoog. De 'proactieveling' deelt daarentegen alles vrijelijk en zonder dat daarom moet worden gevraagd. Hierdoor kunnen de voor goede dialogen noodzakelijke rijkelijk gevulde informatiestromen op gang komen.

Het LANS-model

De hiervoor genoemde verschillende insteken van de dialoog zijn tot een viertal grondhoudingen te combineren. Om dit nader te illustreren worden metaforen uit de Oosterse vechtkunst en traditie gebruikt: de **L** ama, de **A** ikidoka, de **N**inja en de **S** amoerai.

- 1) Open - Proactief (**L** ama)
- 2) Open - Reactief (**A** ikodoka)
- 3) Gesloten - Reactief (**N**inja)
- 4) Gesloten - Proactief (**S** amoerai)

Deze wijze van typeren is enigszins speels, maar ook in de gangbare wetenschap niet ongebruikelijk. Harrison en Handy gebruiken bijvoorbeeld goden uit het Klassiek pantheon om organisatiecultuur te typeren: Apollo voor de rolcultuur, Athene voor de taakcultuur, Zeus voor de machtscultuur en Dionysus voor de persoonscultuur. Een voordeel van dergelijke metaforen is dat ze niet alleen de linkerhersenhelft maar ook de rechterhersenhelft stimuleren en activeren.



Lama (Open - Proactief)

Binnen de Tibetaanse religies, in het bijzonder boeddhisme, wordt de aanduiding lama vaak gebruikt als algemene term voor monniken. Velen kennen via televisie het beeld van de (Shaolin) monniken die hun 'heiligheid' demonstreren via kungfu-kunsten, maar het leeuwendeel van de monniken is veel vredelievender ingesteld. Zij focussen op zaken als mededogen en verlichting door opgaan in de waarheid. Op zulke lama's doelen wij wanneer wij de term 'lama' gebruiken. De favoriete wedstrijd sport van deze lama's is niet vechten maar de dialoog. Zij storten zich daarin met hart en ziel. Het kan er zelfs ruig uitzien, omdat iedereen zich verdringt om de degenen die het woord voeren. Daarbij wordt gezwaaid met gebedskralen om het gelijk te onderstrepen en wordt hard in de handen geklapt. Het doel, dat deze middelen heiligt, is waarheidsvinding. Bij een lama draait alles niet om gelijk krijgen maar om gelijk hebben. Een open en proactieve houding in de dialoog helpt de lama's het gelijk of de beste oplossing te vinden. Kenmerkend voor deze houding is stelling nemen maar deze onmiddellijk verlaten voor een betere en non-verbaal een open houding.

Aikidoka (Open - Reactief)

Een belangrijk kenmerk van aikido is dat op door de tegenstander uitgeoefende kracht niet wordt niet gereageerd met tegenkracht ("schrapp zetten") maar met meegeven. De kracht van de tegenstander keert zich vervolgens tegen hem waardoor hij uit balans wordt gebracht. In termen van dialoog: De aikidoka staat open voor wat er op hem afkomt. Daar werkt hij mee. Dat gebruikt hij tegen degene die dit op hem afvuurt. Daarbij komt dat ook kenmerkend is voor aikido dat er nimmer aangevallen wordt en dat alle technieken juist bedoeld zijn als verdediging, een reactie op een aanval. In een dialoog zal de aikidoka zich dus altijd reactief of afwachtend opstellen. Kenmerkend taalgebruik van de aikidoka is veel 'ja, maar'-zinnen en non-verbaal heeft de

aikidoka een afwachtende houding over zich, bijvoorbeeld door onderuitgezakt achterover te leunen in de stoel.

Ninja (Gesloten - Reactief)

Een ninja is een van oorsprong Japanse krijger die met alle middelen en ware doodsverachting zijn huurmoord probeert te volbrengen. Het sterkste punt van de ninja's was 'stealth', oftewel: onzichtbaar blijven voor de vijand. Ze bleven soms dagen verscholen voor hun slachtoffer, zodat niemand het beseftte als ze toesloegen en ze ook weer geruisloos konden ontsnappen. In een dialoog is een ninja iemand die niets nuttigs inbrengt of van zichzelf laat zien en uiterst opportunistisch enkel reageert op wat hij op z'n pad komt. Dit is het type mens dat helemaal niet mee wil werken aan een dialoog, maar dit wel moet, bijvoorbeeld van hun baas. Hier is weinig eer aan te behalen, maar een ninja gaat, in tegenstelling tot de samoerai (zie hierna), ook niet prat op eervol gedrag. Hij wil zo makkelijk en snel mogelijk zijn geld verdienen en wegwezen. Kenmerkend qua taalgebruik zijn vage en dubbelzinnige woorden of überhaupt weinig tot niet praten. Non-verbaal kenmerkend is een bepaalde afwezigheid ten toon spreiden, door bijvoorbeeld teveel aandacht voor een mobiel of door veel uit het raam of naar de deur staren.

Samoerai (Gesloten - Proactief)

Samoerai is de term voor de krijgersklasse in het pre-industriële Japan. De term samoerai betekent 'Hij die dient'. Samoerai's dienen altijd iemand of iets: De keizer, hun clan, hun eigen belangen of eer, etc. Zij komen met een missie en gaan daar proactief voor. Maar door de focus op de vervulling van hun eigen missie stellen zij zich niet open maar gesloten op. Alles moet voor de verwezenlijking van hun doelen wijken. Figuurlijk blijkt de geslotenheid van de samoerai ook uit het feit dat zij een harnas dragen: Zij sluiten zich daarmee af van de buitenwereld en hun harnas gaat ten koste van hun flexibiliteit en wendbaarheid. In dialogen verstoppert mensen in hun 'harnas' hun dubbele agenda. Kenmerkend voor deze houding is (im)ponerend taalgebruik en non-verbaal een confronterende houding, bijvoorbeeld door teveel recht aankijken als hij zelf spreekt en niet aankijken als de ander spreekt.

Is 'dialoog voeren' een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Ja, want om een project te laten slagen is het cruciaal om gedegen de dialoog aan te gaan met de diverse betrokkenen. Veel van de echte veranderingen, die je als projectmanager wilt bewerkstelligen, komen zelfs geheel of grotendeels tot stand in dialoog. In het algemeen kunnen we stellen dat de "Lama-opstelling" het meest vruchtbaar is voor die dialoog. Open en proactief, op zoek naar de waarheid, geen stellingen betrekken, maar juist onmiddellijk verlaten zodra je merkt dat de argumenten van de ander beter zijn, helpt dialogen / veranderingen / projecten verder te komen. Als partijen bijvoorbeeld gesloten en reactief de dialoog aangaan (of eigenlijk: dus niet echt aangaan), dan krijgt hun dialoog meer het karakter van een onwenselijke onderlinge strijd dan van een gewenst gezamenlijk optrekken. Om waarlijk het goede gevoel te krijgen dat men krijgt van gezamenlijk ten 'veranderstrijde' te trekken en om uiteindelijk de 'verandervruchten' te mogen plukken, dienen beide partijen zich juist open en proactief op te stellen.

Is 'dialoog voeren' een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Nee, iedere projectmanager in elke sector is gebaat bij het vermogen om een goede dialoog te voeren. Maar ja, in de zorg laten mensen zich (gelukkig) niet zomaar wat vertellen. Men is extra mondig en (vaak terecht) bijzonder kritisch ten opzichte van veranderingen. Zonder serieuze dialogen komen projecten dan niet of moeizaam uit de verf. Daarnaast bestaat zorgverlening uit

complexe processen en komt ze tot stand via allerlei samenwerkingsverbanden. Als daarin de dialogen stokken, dan komt niet alleen de kwaliteit van de zorg in gevaar maar kun je succes met het projectmatig veranderen daarvan al helemaal op je buik schrijven.

© 2020-2021, John van Rouwendaal (deels eerder verschenen in: 'In Dialoog over Veranderen' (ISBN 978-94-0212-081-3))

Blog 9: Zelfreflectie

Het doel van zelfreflectie is in eerste instantie het vergaren van zelfkennis. Het belang van zelfkennis is niets nieuws. In de poort van de klassieke Griekse orakeltempel van Apollo in Delphi stond al gegraveerd: Ken uzelf ((Grieks: γνῶθι σεαυτόν gnothi seauton). Het belang van zelfkennis is immer actueel, want zelfkennis vormt het fundament voor alle andere (toegepaste) vormen van kennis. Klopt je zelfkennis niet, dan staat alles wat je daarop bouwt op losse schroeven. Dat is helemaal het geval als je voorop loopt, als (informele) teamleider of manager. Dat is misschien nog wel meer het geval als projectmanager, want wie denk jij nu wel niet dat je bent dat jij lijnmanagers en hun mensen gaat vertellen wat zij (anders) moeten doen? Weet jij wel waar je het over hebt? Hoe zeker ben je van je zaak en van jezelf? En goed ben je in staat om daar iets aan te doen?

Zelfreflectie start nog voordat je een project aanneemt. Voordat je aan de slag gaat, moet je je afvragen of je überhaupt wel uit het goede hout gesneden bent. Projectmanagement begint namelijk bij jezelf. Het is daarom essentieel dat je weet met wie je vooral te maken krijgt en wie je (voortdurend) tegen gaat komen tijdens je project, namelijk jezelf. Projectmanagement is mensenwerk en jij bent ook mens. Niet 'gewoon mens' maar 'mens' en elk mens is bijzonder. Jij bent zelfs uniek. Maar weet je wel hoe uniek en op welke wijze? Ken jij jezelf als uniek projectmanager? Enerzijds moet je natuurlijk beschikken over enige inhoudelijke kennis, want niet iedereen kan een project leiden om bijvoorbeeld een OK te verbouwen of 'brug tussen medische afdelingen' te slaan. Anderzijds is het van belang om te reflecteren op de vraag of projectmanagement überhaupt wel wat voor je is. Als je liever routinematig werkt of juist zonder enige structuur volledig 'out-of-the-box' los gaat, dan is projectmanagement waarschijnlijk niet je ding. Ook als je helemaal verknocht bent aan (medisch) inhoudelijke aspecten van je werk, dan moet je jezelf afvragen of je dat als projectmanager wel aan anderen over kunt laten. Daarnaast is geen of weinig ervaring met projectmanagement vaak geen probleem, als je het maar wilt leren. Maar wil je dat echt? Kun je daar de tijd en energie voor vinden en het opbrengen? Of ben je al druk genoeg met en wordt je juist heel gelukkig van direct contact met patiënten of cliënten? Kortom: Bezint eer ge aan projectmanagement begint.

Tijdens een project moet je ook in staat zijn om voortdurend je eigen gedachten, gevoelens en gedragingen te (h)erkennen, benoemen en begrijpen. De resultaten die je als projectmanager boekt (of niet) zijn een weerspiegeling van jouw acties. Natuurlijk is je project geen eiland en is niet alles aan jou te wijten, maar de voortgang van je project is wel een soort spiegel van jou als projectmanager. Om de kwaliteit van jouw resultaten / de resultaten van je project te verbeteren is het daarom van belang om voortdurend te 'checken' of je goed bezig bent. Zelfreflectie is de 'Check' in je persoonlijke PDCA-cirkel. Voor zelfreflectie zijn allerlei standaard methoden voor handen, maar uiteindelijk is het iets persoonlijks. Om het meeste eruit te halen is het de kunst om aan te sluiten bij jouw unieke levensritme, leerstijlen, etc. Voor de een werkt reflecteren tijdens het hardlopen goed. Voor de ander werkt een dagboek bijhouden beter. Weer een ander reflecteert optimaal met een partner of collega onder het genot van een kop thee of glaasje wijn. Hoe dan ook: Doe het regelmatig en wordt er steeds beter in, want met behulp van zelfreflectie zorg je goed voor jezelf, je project en daarmee uiteindelijk ook voor anderen.

Tot slot is zelfreflectie na je project waardevol. Je hoeft het resultaat van dergelijke reflectie niet vast te leggen in het projecteindrapport. Gezien degenen waarmee je dat deelt, is het veel waardevoller om daarin de lessen voor de organisatie en specifieke afdelingen, systemen of processen te benadrukken. Als projectmanager leer je echter van elk project. Die lessen zijn vooral voor jou waardevol. Het is helemaal geen slecht idee om zelf van die lessen een registertje bij te houden, zodat je in een volgend project daarmee je voordeel kunt doen of hier je persoonlijk opleidingsplan op toe kunt spitsen.

Is zelfreflectie een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Nee, want tot op zeker hoogte dienen ieder mens, iedere medewerker en iedere manager over deze vaardigheid te beschikken. Maar ja, als projectmanager is het wel erg handig om hier extra goed in te zijn. Heel vaak zit je namelijk aan strakke tijds-, budget- en kwaliteitsgrenzen gebonden, ben jij degene die deze grenzen bewaakt en ben je verantwoordelijk voor overschrijdingen, althans om die uit te leggen aan je opdrachtgever. Het is dan bijzonder belangrijk om goed te kunnen reflecteren op wat jij zelf kunt doen om binnen die kaders te blijven.

Is zelfreflectie een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Nee, iedere projectmanager in elke sector is gebaat bij het vermogen tot gedegen zelfreflectie. Maar ja, in de zorg is zelfreflectie wel meer gemeengoed dan in andere sectoren. Het zit in veel beroepsopleidingen tot zorgprofessional ingebakken. Regelmatig zelfstandig reflecteren en intervisie is ook de norm in veel medische beroepsgroepen. Artsen moeten vanaf 2020 zelfs voor hun herregistratie aantonen dat ze aan zelfreflectie hebben gedaan. Als projectmanager in de zorg mag je dan niet achterblijven. Jij raakt immers ook de harten & zielen van mensen en dat vergt in de zorg extra zorgvuldige aandacht.

© 2020-2021, John van Rouwendaal

Blog 10: Culturele Sensitiviteit

Eén van de meest complexe ‘soft skills’ van projectmanagers in de zorg is culturele sensitiviteit. De cultuur van een zorgorganisatie is op veel gebieden vaak vergelijkbaar met die van een grote (‘corporate’) organisatie, maar op een aantal punten ook helemaal niet; het is eerder vergelijkbaar met een middelgrote stad, waarin de verschillende afdelingen zelfstandige winkels en fabrieken zijn, elk met hun eigen artsen, verpleegkundigen & managers en soms zelfs ook hoogleraren, onderzoekers en studenten. Elk met hun eigen specialisme, maar wel allemaal met hetzelfde gemeenschappelijke doel, namelijk ziektes bestrijden, cliënten verzorgen en gezondheid bevorderen. Die afdelingen hebben allemaal hun eigen dynamiek en cultuur, maar werken voor (en met) dezelfde patiënten & cliënten.

Om de samenwerking binnen een zorgorganisatie te waarborgen en om de informatie-uitwisseling binnen en tussen zorgorganisaties mogelijk te maken, maakt men zoveel mogelijk gebruik van dezelfde data-standaarden en bij voorkeur hetzelfde EPD of ECD. Veel projecten zijn erop gericht om het EPD/ECD te koppelen aan de specifieke modaliteiten van de afdelingen en om de informatievergaring & informatie-uitwisseling te verbeteren. Om informatie over patiënten/cliënten tussen verschillende afdelingen te kunnen delen en uitwisselen. Om patiënt-/cliëntinformatie zichtbaar en vergelijkbaar te maken ten behoeve van multidisciplinaire overleggen.

Dat betekent dat je als projectmanager in de zorg op veel verschillende afdelingen komt, met verschillende culturen te maken krijgt en met iedereen moet kunnen samenwerken. Dat vraagt van projectmanagers in de zorg, meer dan van projectmanagers in andere sectoren, dat ze een goed ontwikkelde culturele sensitiviteit hebben.

Om succesvol te zijn als projectmanager in de zorg, moet je je kunnen aanpassen aan de cultuur van de afdeling waarvoor je het project doet. Gevoel hebben voor de verhoudingen, oog hebben voor de specifieke karakteristieken, luisteren naar de nuances van de afdeling. Aansluiten bij de vigerende cultuur, aanhaken bij de werkwijze en meedenken met de eisen en wensen van de opdrachtgever. Maar ondertussen moet je wel het einddoel en het beoogde resultaat in het achterhoofd houden. Want de projectmanager is juist aangesteld om het doel te bereiken, met zoveel mogelijk draagvlak en betrokkenheid van de afdeling waar het project voor bedoeld is.

Culturele sensitiviteit helpt de projectmanager in de zorg om succesvol te zijn. Maar culturele sensitiviteit betekent niet “meewaaien met alle winden” en ook niet “je oor naar de opdrachtgever laten hangen”. Want voor afdelingen om optimaal met elkaar te kunnen samenwerken en om adequaat patiënt-/cliëntinformatie te kunnen uitwisselen, zijn bepaalde standaarden en duidelijke afspraken nodig. En die doorvoeren op de verschillende afdelingen betekent soms ook draagvlak krijgen op impopulaire keuzes, die wellicht indruisen tegen de ingesleten werkwijzen van de zorgprofessionals. Ook vereisen die wellicht dat er anders moet worden gewerkt; dat protocollen moeten worden aangepast. En ook dat hoort bij het werkveld van de projectmanager in de zorg.

Concluderend kan worden gesteld dat culturele sensitiviteit zonder meer thuishoort in de gereedschapskist van de projectmanager in de zorg. Omdat het een belangrijk instrument is, samen met al die andere vaardigheden, om succesvol te zijn in de complexe omgeving die zorgorganisaties zijn.

© 2020, Daniël Jolink, Manager Portfolio, Project- & Programmamanagement bij het LUMC. Hij schrijft zijn bijdragen in het kader van stichting Projectmanagement in de Zorg op persoonlijke titel.

Blog 11: Inlevingsvermogen

Misschien wel de meest benodigde softskill voor projectmanagers in de zorg is empathie, inlevend vermogen. Hoewel dit een vaardigheid is voor elke manager, en ook voor elke projectmanager, geldt dit dubbel en dwars in de zorg. Als projectmanager in de zorg weet je altijd waarvoor je iets doet, voor wie je het doet. Dagelijks zie je jouw 'klanten' in het ziekenhuis rondlopen, of dat nou dokters, verpleegkundigen, patiënten of bezoekers zijn. Je weet dat de projecten waar jij mee bezig bent waarschijnlijk direct effect hebben op jouw klanten en eindgebruikers. Of dat nou gaat over infrastructuur projecten, waardoor artsen en verpleegkundigen beter bereikbaar zijn in het ziekenhuis (of in de lift, de parkeergarage of de kelder), of om projecten die een nog beter toegankelijk en functionerend patiëntenportaal realiseren, of een koppeling tussen een medische modaliteit en het elektronisch patiënten dossier, je bent dagelijks bezig om de zorg te verbeteren en de processen in het ziekenhuis efficiënter te laten verlopen.

Dat betekent dat je gevoel en affiniteit voor de zorg moet hebben, en je goed kunt inleven in de dagelijkse praktijk van de zorgprofessionals. Dat betekent ook dat je er begrip voor moet hebben, wanneer je een stuurgroepvergadering hebt, en de deelnemende arts komt niet opdagen, dat je begrijpt dat voor hem/haar het primaire (zorg)proces voor gaat.

Dat betekent ook, dat wanneer je een release of test gepland hebt, waar het ziekenhuis last van krijgt door een kortdurende storing, en op dat moment rijdt de ambulance naar binnen, of komt de traumahelikopter aan, dat je dan je release of test uitstelt.

En wanneer je een nieuw systeem komt implementeren op de afdeling, dan begrijp je dat de afdeling het zorgproces niet wil verstoren, en dat nieuwe werkwijzen die beproefde protocollen komen wijzigen niet meteen met gejuich zullen worden begroet.

Als projectmanager in de zorg houd je daar allemaal rekening mee in je dagelijks werk; en je begeleidt en stuurt je projectteam daar ook op aan.

En natuurlijk kun je je ook inleven in je teamleden, die gedreven en gemotiveerd bezig zijn om de mooiste resultaten te boeken. Zij zien misschien niet altijd dat het systeem waar zij aan werken niet het belangrijkste is voor de afdeling op dat moment. En daar heb je ook wel weer begrip voor, dus coach je je projectteam daar rustig doorheen.

Inlevingsvermogen is in de zorg van cruciaal belang, en goede projectmanagers in de zorg hebben daar genoeg van in huis. En mocht dat even iets minder aanwezig zijn, dan helpt het om je te realiseren waar je het voor doet, voor wie je het doet. Neem even plaats in de hal van het ziekenhuis, in een wachtkamer of in het bedrijfsrestaurant, kijk om je heen, en luister naar de gesprekken. Dan weet je weer, hier doe ik het voor, dit zijn mijn klanten en eindgebruikers. Bezig met heel andere dingen, met heel andere zorgen. Goed om je dat als projectmanager in de zorg veelvuldig te blijven realiseren.

© 2020, Daniël Jolink, Manager Portfolio, Projecten en Processen bij het Erasmus MC. Hij schrijft zijn bijdragen in het kader van stichting Projectmanagement in de Zorg op persoonlijke titel.

Blog 12: Samenwerken

Samenwerken is een kunst

Een organisatie is niet veel minder en niet veel meer dan een samenwerkingsverband. In vast verband samenwerken is al een kunst. In een tijdelijk samenwerkingsverband, oftewel: in een project, samenwerken is een nog grote kunst. Dat is het geval bijvoorbeeld omdat men nog niet weet wat men aan elkaar heeft, omdat men nog niet op elkaar is ingespeeld en omdat tijdelijk samenwerken niet altijd het beste in mensen naar boven haalt. Met betrekking tot dat laatste punt: Waarom zou je investeren in goede samenwerking als je elkaar daarna misschien wel nooit meer ziet of in ieder geval na het project toch weer minder afhankelijk bent van elkaar? Gelukkig zitten de meeste mensen anders 'in de wedstrijd'. Samenwerken in projecten blijft echter ingewikkeld.

Samenwerken is wel te leren

Sommige mensen zijn van nature goed in samenwerken. Anderen krijgen deze kunst alleen onder de knie door hard daaraan te werken. Net als voor alle andere kunsten geldt daarentegen dat echt succesvol samenwerken ook voor de natuurtalenten slechts voor een klein deel stamt uit talent, geluk & inspiratie en voor het leeuwendeel uit gewoon hard werken. Samenwerken is namelijk zeker wel te leren en kan bovendien bijna altijd beter. Alleen wordt daar doorgaans niet al teveel tijd en energie in gestoken. In de meeste projecten wordt doorgaans te weinig tijd genomen om goed te leren samenwerken.

Leren samenwerken is noodzakelijk

Toch vereisen projecten samenwerking op vele fronten. In een projecten zijn de eersten die moeten leren samenwerken de opdrachtgever en de projectmanager. Beiden moeten willen én kunnen samenwerken. Als de samenwerking tussen projectmanager en opdrachtgever om wat voor reden dan ook niet goed verloopt, dan verkleint dat de kans op een succesvol project aanzienlijk. Vervolgens moeten zowel de opdrachtgever als de projectmanager goed leren samenwerken met vele anderen. In en rondom projecten bestaan immers allerlei verschillende (dwars)verbanden waarin goede samenwerking noodzakelijk is, bijvoorbeeld binnen projectteams, werkgroepen, stuurgroep(en), klankbordgroepen, ondersteunende afdelingen en externe leveranciers. Ergens is het verbazingwekkend en onlogisch hoeveel samenwerking projecten vereisen en hoe weinig tijd en energie wordt besteedt aan het leren samenwerken in projecten. Misschien is het ook weer niet zo verwonderlijk als men zich beseft wat bij leren samenwerken allemaal komt kijken.

Zelf in de spiegel kijken

Leren samenwerken begint met in de spiegel kijken. Voordat iemand goed of beter kan leren samenwerken, moet die persoon namelijk wel eerst eens goed stil staan bij wat hij / zij dan precies nog meer of beter moet leren op dat gebied. Dat kan zitten in meer geduld tonen, beter luisteren, afspraken nakomen, noem maar op. Wijsheid komt meestal met de jaren, maar samenwerken leer je nog sneller door regelmatig je licht op te steken bij jezelf en anderen. Reflectie op en feedback vragen over hoe (niet) fijn het wordt ervaren om met jou samen te werken is confronterend. Toch schuilen daarin de aanwijzingen om te weten wat je nog moet leren om (nog beter) te kunnen samenwerken met deze en gene. Iedereen, die wil samenwerken in en aan

projecten, moet voortdurend individueel onderzoeken wat hij / zij nog moet leren qua samenwerken.

Samen in spiegel kijken

Leren samenwerken in projecten gaat echter verder dan kijken naar individuele vermogens tot samenwerken. Het vereist vooral ook vanuit de projectcontext kijken naar wat er te leren valt voor wat betreft samenwerken. Niet alleen als het fout loopt of achteraf bij de 'lessons learned' in het eindrapport, maar zowel vooraf als regelmatig tijdens en zeker ook achteraf. De onderstaande vragen kunnen daarbij helpen.

Met de onderstaande vragenlijst omtrent samenwerking streven we geen compleetheid na. Het aantal aspecten waarop samenwerken in een project kan worden geëvalueerd is namelijk bijzonder groot en altijd mede afhankelijk van persoonlijke voorkeuren, normen & waarden van de samensteller van een vragenlijst, de context van een project, de organisatie, haar omgeving, etc. De onderstaande vragen zijn enkel bedoeld als handvat en vooral ter inspiratie om te komen tot een eigen vragenlijst om de samenwerking in een project te evalueren als startpunt voor de verbetering daarvan.

Vooraf

- Staan het doel en de beoogde resultaten van de samenwerking iedereen helder genoeg voor ogen? In hoeverre staat men daarachter of kan men zich op z'n minst motiveren om daar professioneel aan samen te werken?
- Kunnen we kiezen met wie we willen samenwerken? Op basis van welke kennis en / of competenties selecteren we mensen en partijen (niet)?
- Kunnen we in dit project goed samenwerken met alle betrokkenen (individueel, in deze teams, in deze organisatie, in deze omgeving)? Vermoeden we dit of weten we dit? En als we vermoeden of weten dat bepaalde samenwerkingen niet soepel zullen verlopen, wat kunnen we daar dan bij voorbaat wel / niet aan doen? En als we vermoeden of weten dat bepaalde samenwerkingen juist wel goed zullen verlopen, wat kunnen we dan wellicht doen om ze nog beter te laten verlopen?
- Besteden we genoeg tijd en energie aan elkaar leren kennen op persoonlijk en professioneel niveau?
- Kunnen we principes of zelfs regels afspreken omtrent samenwerken?
- Kunnen we al expliciet rollen, taken en verantwoordelijkheden verdelen?
- Wat doen we om goed samenwerken te erkennen en te waarderen? Kunnen we elkaar en anderen straks voldoende aanspreken op niet goed samenwerken? Gaan we elkaar en anderen misschien zelfs afrekenen op niet goed samenwerken?
- Met welke middelen gaan we waarom wanneer welke informatie naar wie communiceren?

Tijdens

- Zijn het doel en zijn de beoogde resultaten van de samenwerking nog steeds helder?

- Verloopt de samenwerking met iedereen zoals we die van te voren hadden bedacht?
- Maken we wel fouten? Zijn er wel conflicten?
- In hoeverre zijn we er voor elkaar? Vormen we een front? Zijn we een eiland?
- Halen we deadlines en bereiken we (beoogde) resultaten?
- Eren we wie ere toekomt?
- Vieren we tussentijdse successen (met iedereen)?
- Heeft iedereen nog lol?

Achteraf

- Welke doelen en resultaten (beoogde en onbedoelde) hebben we behaald?
- Wat hebben we goed gedaan om de samenwerking te bevorderen?
- Wat hebben we minder goed om de samenwerking te bevorderen?
- Wat hebben we gedaan dat de samenwerking niet heeft bevorderd?
- Wat verliep in de samenwerking wel / niet zoals we van te voren en gaandeweg hadden bedacht? Wat zouden we weer hetzelfde doen of anders doen?
- Waarom willen we wel / niet nog een keer een project doen met deze teamsamenstelling? Hoe had die beter gekund?
- Waarom willen we wel / niet nog een keer samenwerken met de andere interne en externe betrokkenen? Zijn er alternatieven?
- Wat kunnen we als 'best practices' delen met andere projectmanagers, projectteams, lijnmanagers, afdelingen, de organisatie, etc.?

Kanttekeningen

Achter elke vraag schuilt meestal weer een hele wereld. Bijvoorbeeld bij de vraag naar of iedereen nog lol heeft zal de ene persoon veel meer gevoel hebben dan de ander. Sommige mensen komen namelijk absoluut niet voor lol naar hun werk. Dat hebben ze thuis wel. Enigszins cynisch merk ik persoonlijk ook regelmatig op dat als werken leuk was je er niet betaald voor betaald zou krijgen maar voor zou moeten betalen. Genoeg daarover, want dat was enkel ter illustratie dat achter de bovenstaande vragen een multidimensionale wereld kan schuilen. Splits die eventueel op in sub-vragen.

Overigens schuilt achter de bovenstaande vragenlijst geen overkoepelde theorie, model of techniek. Het is een eclectische verzameling uit diverse (praktische en theoretische) bronnen aangevuld met logisch verstand. Als je meer systematisch aan de slag wilt met het meten & verbeteren van het vermogen tot samenwerking dan zijn daar op de markt allerlei hulpmiddelen voor verkrijgbaar.

Kortom: De vragenlijst waarmee je uiteindelijk aan de slag gaat moet, net als iedere goede projectmethodiek – en -techniek, altijd weer op maat worden gemaakt (en / of ingekocht) voor de situatie waarin ze wordt gebruikt en voor / door de persoon die haar hanteert. Projectmanagement

is geen exacte wetenschap met pasklare antwoorden voor iedereen in elke situatie. Dat maakt het vak mooi en, teruggrijpend op wat ik hiervoor schreef, zorgt het ervoor dat ik toch ook wel een beetje voor de lol naar m'n werk ga.

Is samenwerken een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers? Nee, want in onze hypergespecialiseerde, 'vernetwerkte', kennisintensieve maatschappij moet vrijwel iedereen voortdurend samenwerken. Maar zeker ook wel heel erg 'Ja', want als projectmanager heb je te maken met, zoals hierboven al gesteld, tijdelijke samenwerkingsverbanden wat samenwerken nog complexer maakt. Daarnaast gaan projecten vaak dwars door allerlei culturen en structuren heen en ontkom je dus niet aan voortdurend veel samenwerken. En voor wie nog niet overtuigd zijn: Als projectmanager is goed kunnen samenwerken bijzonder van belang, omdat de manier waarop jij wel / niet samenwerkt een voorbeeld vormt voor je projectmedewerkers. Goed voorbeeld doet goed volgen maar slecht ook. En om het helemaal af te toppen: Een project is niets meer en niets minder dan een manier om samen te werken. Het management daarvan gaat dus alleen maar over het management van samenwerking. Daarmee rekken we de definitieve van de 'zachte vaardigheid' samenwerken wel erg op, maar wie zei dat het onderscheid tussen 'harde' en 'zachte' vaardigheden scherp te trekken is?

Is samenwerken een vaardigheid van bijzonder belang voor projectmanagers in de zorg? Ja, enerzijds omdat aan prettige samenwerken in de zorgsector (gelukkig) relatief veel waarde wordt gehecht. Ja, anderzijds en bovendien omdat goede zorg doorgaans wordt geleverd door teams, in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden en in ketens. Projecten in de zorg raken dan ook heel snel heel veel mensen in veel verschillende functies, teams, afdelingen, organisaties, etc. Een projectmanager in een dergelijke omgeving ontkomt er daarom niet aan om steengoed te zijn of heel snel worden in samenwerken.

© 2020, John van Rouwendaal