

Hoe maken we onze valkuil tot kracht?

DE RODE ENERGIE VAN DE PROJECTMANAGER

Projectmanagers vertonen overeenkomsten in gedrag; het zijn doeners, die hun dadendrang ook in hun leidinggevende rol naar het projectteam uitstralen. Dadendrang is een kwaliteit, maar dadendrang alleen zal tot frustraties leiden, bij uzelf als projectmanager en ook bij uw teamleden.

Een goede projectmanager kent zijn persoonlijke gedragsvoorkeuren, weet welk gedrag in welke situatie voor zijn team het meest effectief is en past zijn gedrag hier op aan. In dit artikel, het vijfde in de reeks over 'Frustraties van projectmanagers', gaan we in op typische gedragskenmerken van de projectmanager en hoe hij zijn kwaliteiten effectief kan inzetten.

De titel behoeft wellicht nadere toelichting. Het zal niet iedereen volledig duidelijk zijn wat wij onder 'rode energie' verstaan. We lichten dat toe aan de hand van het Insights Discovery® model. Dit is een model, gebaseerd op de theorieën van Jung, dat met behulp van kleuren gedragsvoorkeuren inzichtelijk maakt. De kracht van het model is dat het inzicht geeft in eigen gedragsvoorkeuren in relatie tot de gedragsvoorkeuren van anderen en dat inzicht kan bijdragen tot een grotere effectiviteit in gedrag van en communicatie tussen personen.

KLEUREN EN GEDRAGSKENMERKEN

De kleuren zijn het resultaat van een score op twee dimensies¹. De eerste dimensie is Bewustzijnsinstelling. Centraal staat hier de vraag: 'Hoe reageer je; meer Introvert of Extravert?' Kenmerken van Introversie zijn rustig reageren, naar binnen gericht zijn, gereserveerdheid, voorzichtigheid, beschouwend en bedachtzaam reageren. Extraversie manifes-

teert zich als spraakzaam, naar buiten gericht, actiegericht en uitgesproken zijn.

De tweede dimensie is het Nemen van Beslissingen. Hier staat de vraag: 'Hoe kom je tot een besluit?' centraal. Neem je besluiten op basis van Denken of op basis van Voelen? Mensen met een voorkeur voor Denken zijn formeel, analytisch, taakgericht, objectief en willen sturen. Mensen die op basis van Voelen besluiten nemen, zijn vooral persoonlijk, subjectief, informeel, betrokken en flexibel.

De scores op deze twee dimensies worden uitgezet in vier kwadranten. Het Insights Discovery® model kent aan ieder kwadrant een energiekleur toe. Zie figuur 1.

FEITELIJK GEDRAG

Elk mens beschikt over alle vier de energiekleuren. Bij projectmanagers wordt een sterk beroep gedaan op hun rode energie: de opdrachtgever verwacht resultaat en het team verwacht in eerste instantie sturing en richting. Dus ongeacht



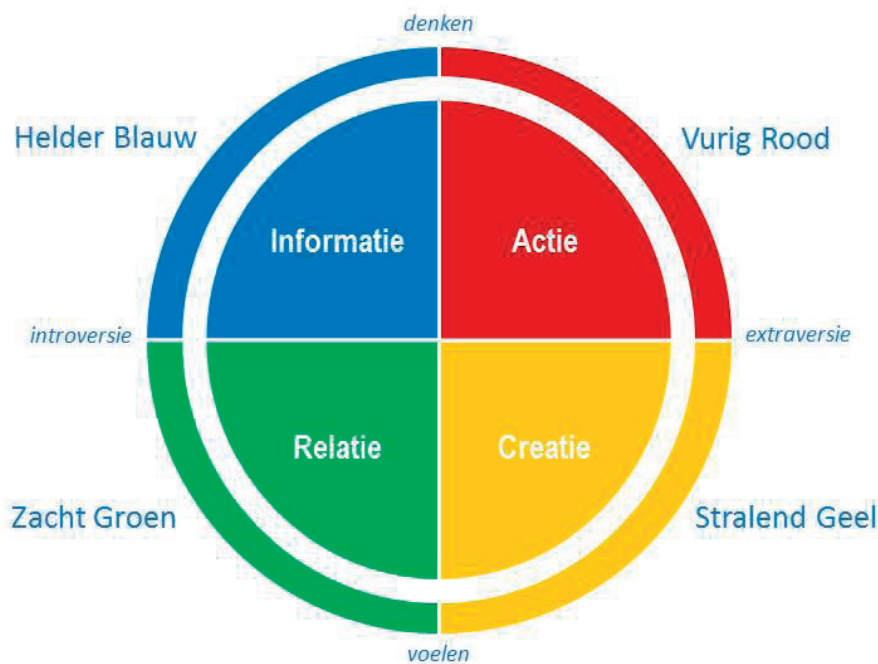
AUTEURS

MARIEKE TH. STROBBE
(marieke@strobbeontwikkeling.nl), o.a. begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

HANS VEENMAN
(hans.veenman@rogare.nl), begeleider van team- en persoonlijke ontwikkeling.

LEO DE BRUIJN
(leo.debruijn@projectsolutions.nl), project- en programmamanager.

MENNO VALKENBURG
(menno.valkenburg@tenstep.nl), projectloods, begeleider van projecten, projectleiders en -teams.



© Andrew Lotman, Insights, Dundee, Scotland, 2006. All rights reserved. INSIGHTS, INSIGHTS DISCOVERY and INSIGHTS WHEEL are registered Trade Marks.

Figuur 1. Bewustzijnsinstelling (Introversie – Extraversie) en Nemen van beslissingen (Denken – Voelen) : vier Energiekleuren met elk een centrale kwaliteit.

of u van nature veel rode energie heeft, in de praktijk zult u uw rode gedrag sowieso inzetten.

Een overmaat aan rood gedrag kan leiden tot onverschilligheid bij anderen, bijvoorbeeld in reacties als 'ach, hij met zijn gedrevenheid, laat 'm maar z'n gang gaan' en dit kan u het gevoel geven alles zelf te moeten doen. Er zijn ook gedragskenmerken van rode energie die een remmende werking op uw eigen effectiviteit en die van uw team kunnen hebben. Voorbeelden hiervan zijn: intolerantie, ongeduld, dominantie, drammerigheid, controledrang en zelfs agressiviteit. Dit gedrag hoort ook bij rode energie. We noemen het 'slechte dag gedrag', omdat het doorgaans geen effectief gedrag is. Als u van uzelf herkent dat uw voorkeur bij rode energie ligt, dan zult u bij tijd en wijle ook dit slechte dag gedrag vertonen - en hopelijk herkennen. Iedere kleur kent 'goede dag gedrag' en 'slechte dag gedrag'. Zie figuur 2. De meeste mensen hebben twee kleuren/kwaliteiten die ze dagelijks inzetten en waarin ze zich competent en op hun gemak voelen. Maar er zijn ook kwaliteiten die we minder frequent gebruiken en waarbij we ons - mede daardoor - minder comfortabel voelen. Die kwaliteiten vragen meer bewuste inspanning om ze effectief in te zetten.

Een projectmanager vroeg ons hoe hij zijn teamleden beter kon overtuigen en kon laten doen wat hij wilde. Het frustreerde hem dat het project maar niet opschoot en hij beter alles zelf kon doen. Zijn rode energie zat hem duidelijk in de weg. Met vallen en opstaan leerde hij dat het er niet om ging zijn overtuigingen door te duwen, maar dat hij veel meer effect bereikte door zijn teamleden te vragen wat zij nodig hadden, door te luisteren, en stil te staan bij het proces van samenwerking in het team. Door zijn andere kleuren in te zetten leidde hij zijn team naar een krachtige performance fase waarin zijn teamleden zelf initiatieven namen en tot oplossingen kwamen die beter waren dan de projectmanager zelf vooraf had bedacht.

Inzicht in uw eigen kleurenprofiel helpt u om effectief gedrag te kunnen vertonen. Hieronder gaan we nader in op passend gedrag van u naar een individueel teamlid en passend gedrag van u naar uw team.

GEDRAG AFSTEMMEN OP ANDERE VOORKEUREN

Iedere energiekleur geeft gedragsvoorkeuren weer. Blauwe energie benadert u met feiten, liefst geschreven materiaal en u geeft blauwe energie de tijd om alles op een rij te zetten. Direct een besluit nemen - iets waar de extraverte energieën goed in zijn - werkt bij Blauw niet. Wees niet verbaasd als Blauw na enige tijd op zijn antwoord/besluit terugkomt; hij heeft er nog 'ns over nagedacht. Groen benadert u het best 1-op-1, in rust en met aandacht voor de relatie. Als u veel rode energie heeft, zult u bij Groen vooral uw geduld moeten oefenen: stel een vraag en geef groen de ruimte om te antwoorden. Geel gedijt in een open, vriendelijke en sociale sfeer waarin Geel zich gewaardeerd voelt. Die waardering haalt Geel uit interactie en ruimte om mogelijkheden te verkennen.

Bekendheid met persoonlijke voorkeuren maakt het makkelijker elkaar aan te spreken op gedrag - zo merken wij bij onze klanten. Daar zijn de kleuren gemeengoed en bijna dagelijks gebruiken teamleden de kleurentaal: 'Doe ff niet zo rood, wil je?' of 'Sorry dat ik zo blauw reageer, maar ik wil de details eerst in kaart brengen' tot zelfs een 'Hé Groene, spreek je uit want we denderen door als we niets van je horen'.

Bij het begeleiden van teams maken we de individuele behoeften inzichtelijk. De teamleden bespreken aan de hand van hun profiel hun persoonlijke voorkeuren in communicatie en teambijdragen. Daardoor gaat het gesprek niet over de Inhoud of het Proces, maar ontstaat er verbinding op Relatie. Voor rode en blauwe energie klinkt 'verbinding op Relatie'



Vurig Rood staat voor de combinatie Extraversie en Denken. Rood is actief, werkt graag samen met anderen en denkt en handelt vanuit logica en feiten. Stralend Geel staat voor de combinatie Extraversie en Voelen. Geel is voorkomend en sociaal en weet dit te koppelen aan actie en vermaak. Zacht Groen staat voor de combinatie Introversie en Denken. De aanpak van Groen wordt gekenmerkt door een voorkeur voor diepgang en beschouwing, harmonie en consensus. Helder Blauw staat voor de combinatie Introversie en Denken. De stijl van Blauw is taakgericht, kalm en onder druk, bedachtzaam en objectief. In onderstaand overzicht worden de vier kleuren vergeleken op de gebieden gedragskenmerken, positieve en minder positieve kwaliteiten en hoe elke kleur overkomt op anderen.

	Vurig Rood	Stralend Geel	Zacht Groen	Helder Blauw
Gedragskenmerken	druk, formeel, efficiency, structuur	stimulerend, vernieuwend, persoonlijk	persoonlijk (1 op 1), ontspannen, informeel	structuur, functioneel, georganiseerd
Is goed in	initiatief nemen	draagvlak creëren	concentreren	focus houden, oog voor detail
Is minder goed in	luisteren, feedback vragen, (ver)zorgen	focussen, plannen, afronden, details	voor eigen mening uitkomen, omgaan met onenigheid	snel een besluit nemen, contacten leggen
Wordt door anderen ervaren als	doelgericht, standvastig, ongeduldig	sociaal, praatgraag, chaotisch	vriendelijk, mild, verzoenend	analytisch, gedetailleerd, afstandelijk

ongetwijfeld soft, maar voor de groene en gele energie zijn het wezenlijke behoeften. Hun aandacht ligt primair bij de Relatie, waar die voor rood primair bij Inhoud ligt en voor blauw bij Inhoud en Proces.

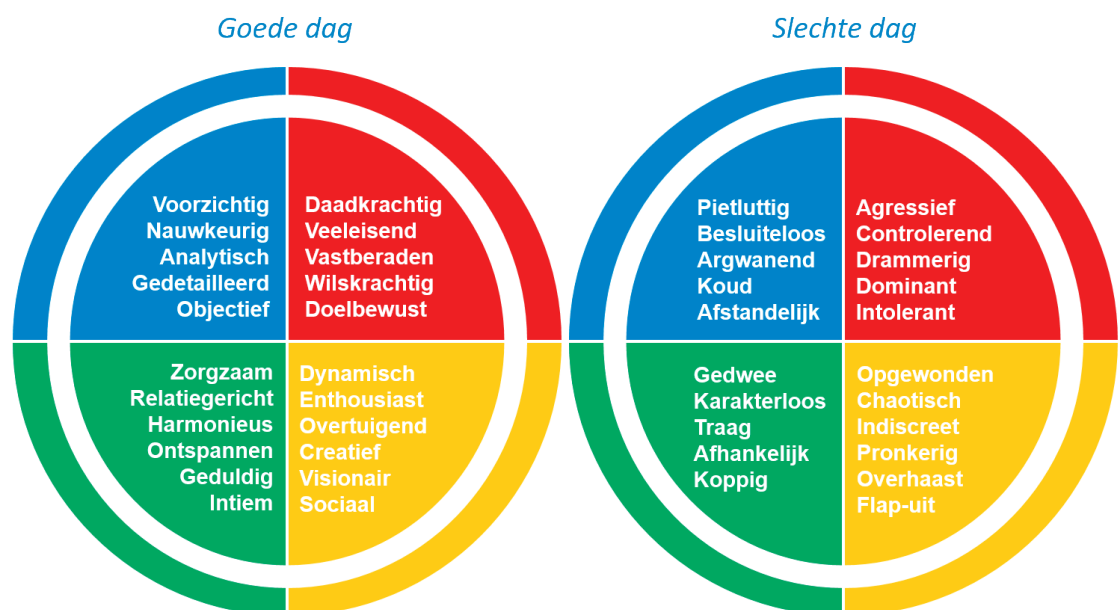
AFSTEMMING OP DE TEAMONTWIKKELINGSFASE

Om te begrijpen wat uw passende gedrag naar uw projectteam is, bieden inzichten in leiderschap en teamontwikkeling houvast. 'Passend' betekent hier: het gedrag om uw team optimaal te laten presteren. In onze vorige artikelen bespraken wij het model voor teamontwikkeling van Tuckman.

In de eerste fase, de Forming-fase, heeft het team behoefte aan sturing van de formele leider. U moet het team bijeenbrengen en zorgen voor duidelijkheid over het projectdoel en de randvoorwaarden. In deze fase is een richtinggevende leiderschapsstijl gewenst en komt uw rode energie goed van

pas. Daarnaast dient u een projectaanpak te bepalen, de teamleden met elkaar kennis te laten maken en een startbijeenkomst te organiseren. Dit vraagt respectievelijk meer blauw, groen en geel gedrag van u.

In de Storming-fase ervaren teamleden barrières op het gebied van Inhoud, Proces en Relatie. Het is uw taak om uw team uit te dagen, terwijl u weet dat de verwarring groter, de discussies heftiger, de conflicten zichtbaarder en de resultaten slechter worden. De teamleden moeten leren hun conflicten zelf op te lossen. U dient toe te werken naar veiligheid en vertrouwen binnen uw team en bij uw teamleden en uw gedrag hier op af te stemmen. Daarbij is behoefte aan gericht gedrag van alle kleuren. Naar het team toe kan rood gedrag helpen om de grenzen te bewaken ('Volgende week moeten we bij de opdrachtgever de presentatie houden') en blauw gedrag kan helpen om te herinneren aan eerder gemaakte afspraken ('We



Figuur 2. "Goede dag gedrag" en "slechte dag gedrag" van iedere kleur (resp. cirkel links en rechts).

zouden toch op tijd beginnen?'). Inzet van geel gedrag geeft ruimte aan het team ('Wat vinden jullie van dit idee?') en groen gedrag kan helpen om te zorgen dat projectteamleden niet afhaken ('Wat is er met je aan de hand? Je bent zo afwezig'). De Norming-fase biedt u ruimte om te onderzoeken waar de samenwerking verbetering behoeft zodat het team een betere teamprestatie kan leveren. De benodigde context is er een van veiligheid en vertrouwen waarbinnen zelfreflectie en zorgvuldige feedback mogelijk zijn. Besef dat u zelf ook onderdeel bent van uw team en dat ook uw gedrag tot dusver niet heeft bijgedragen aan een optimale teamprestatie. Dankzij zelfreflectie en feedback leren teamleden met een rood profiel wanneer ze zich in moeten houden en teamleden met een groen profiel voelen zich minder geremd om zich uit te spreken. Zo realiseren teamleden met een geel profiel zich dat draagvlak voor een oplossingsrichting ook nog detaillering en structuur behoeft en teamleden met een blauw profiel beseffen dat structuur alleen onvoldoende is voor projectsucces. Tijdens de Norming-fase dient u ruimte te geven aan het team om tot oplossingen te komen, u dient te luisteren, door te vragen en rust uit te stralen. Dit is voornamelijk groen gedrag. Zodra er oplossingen vanuit het team worden geformuleerd kunt u richting het team gedrag tonen dat past bij andere kleuren. Bijvoorbeeld blauw, om te sturen op een verdere uitwerking van de oplossing, en geel om zelf achter de voorgedragen oplossingen te gaan staan.

Tijdens de vierde fase, de Performing-fase, loopt het binnen het team als vanzelf. U kunt meer delegeren en u bezig gaan houden met de omgeving waarin het team actief is. Belangrijk is dat u in de Performing-fase het projectteam blijft uitdagen en de lat steeds hoger legt. Hierdoor kan het team even terugvallen in Storming, maar dat is helemaal niet erg omdat u en uw team inmiddels weten hoe daar snel uit te komen. U geeft ruimte en houdt daarnaast focus. Dit zijn kwaliteiten van geel en rood gedrag.

Tijdens de vijfde fase, de fase die wij Adjourning noemen, is uw gedrag vooral gericht op inhoudelijke afsluiting van het project. Dit is een voorbeeld van blauw gedrag. Naast overdracht van resultaten naar de lijnorganisatie is het belangrijk aandacht te besteden aan de ontmanteling van het team, bijvoorbeeld door een feedback-carrousel te organiseren en stil te staan bij de vraag: 'Hoe hebben we de samenwerking binnen het team ervaren?' Dit is een voorbeeld van groen en geel gedrag.

Om uw team door de teamontwikkeling te loodsen, zult u uw rode gedrag dus moeten doseren. Wanneer uw rode energie leidend blijft, zult u uw team laten schommelen van de eerste naar de tweede fase en terug.

THERE ARE NO BAD TEAMS, ONLY BAD LEADERS²

Wanneer u uw team optimaal wilt laten presteren, dan moet u dus eerlijk naar uw eigen gedrag kijken en bereid zijn om, wanneer dit nodig blijkt, uw gedrag aan te passen. Voor iedereen geldt dat afwijken van ons natuurlijk gedrag uitdagend is, soms zelfs lastig. Het voelt onnatuurlijk en onzeker. Om u te helpen uw gedrag aan te passen, bieden wij enkele handreikingen. Het uitgangspunt daarbij is wel dat u ook echt bereid bent om uw gedrag aan te passen en dat vraagt moed. Moed om u kwetsbaar op te durven stellen.

- Ga op zoek naar uw aannames over uzelf en/of uw rol als projectmanager. Meestal zijn het onze aannames die ons

(onbewuste) gedrag sturen. Als u de validiteit van uw aanname heeft gecheckt, dan is uw gedrag ofwel bewuster dan wel kunt u uw gedrag aanpassen, omdat het niet langer past bij de oude aanname. Enkele voorbeelden uit onze praktijk:

- 'Voordat ik projectmanager werd, was ik de expert op dit terrein. Dus als er vragen zijn, dan moet ik daar het antwoord op weten. Wat als ze erachter komen dat ik zelf ook niet altijd het antwoord heb?'
- 'Een goede projectmanager kan ook zelf alle teamrollen vervullen. De enige reden dat er een team is samengesteld, is omdat ik niet alleen binnen de beschikbare tijd het projectresultaat kan opleveren.'

- Vraag feedback over uw gedrag en vraag in 1-op-1 gesprekken naar het effect van uw gedrag op de ander(en). Stel vragen als:

- 'Hoe ervaar je mijn gedrag tijdens ons projectoverleg?'
- 'Wat is het effect van mijn gedrag op jou?'
- 'Wanneer voelde je je gemotiveerd en wanneer niet en wat deed ik dat je dat gevoel kreeg?'
- 'Hoe kan ik het voor jou beter doen?'

Antwoorden op deze vragen helpen u om beter inzicht te krijgen in uw huidige gedrag, de ontwikkelfase waarin uw team zich bevindt en om in te zien welk gedrag uw team verder zou helpen. Wanneer u uitsluitend positieve reacties krijgt, denk dan niet dat uw gedrag daadwerkelijk als voorbeeldig wordt ervaren. Waarschijnlijker is dat uw teamleden in de beleefdheidsfase zitten en u - nog - geen eerlijke feedback durven geven. Breng dit ter sprake.

- Krijg (meer) inzicht in uw gedrags- en leiderschapsstijl, bijvoorbeeld met behulp van een Insights Discovery® profiel.
- Neem iemand in vertrouwen waarmee u uw eigen ontwikkeling kunt bespreken. Die iemand kan een teamlid, een andere projectmanager of een coach zijn.
- Voorzie uzelf van ijkmomenten waarin u uw voortgang meet. Het meest lastige is erkennen dat uw gedrag niet effectief is. Die erkenning brengt u in 'bewust onbekwaam'. Oefenen en evalueren - zowel persoonlijk als met uw team - zijn hier sleutelwoorden om u te ontwikkelen naar 'bewust bekwaam'.
- Introduceer de kleurentaal binnen uw team zodat u elkaar daar gemakkelijker op aan kunt spreken.
- Blijf er de humor van inzien: het leven is niet bedoeld een harde dobber te zijn, ook het projectleven niet. Uw eigen gedrag - en dat van anderen - bespreken met serieuze humor, zelfrelativering en het bewustzijn dat ieders' intentie waarschijnlijk goed is, is behulpzaam bij het veranderen van gedrag. <

VOETNOOT

¹ Insights Discovery meet naast deze twee nog een derde dimensie: het Vergaren van Informatie. Hier staat de vraag centraal: "Hoe neem je informatie tot je: doe je dat door zintuiglijk waarnemen of door intuïtie?" Deze derde dimensie is in het model verwerkt en zit in alle vier de kleuren. We laten deze dimensie buiten dit artikel omdat deze functies moeilijker te herkennen zijn: ze liggen dieper in ons innerlijk verborgen.

REFERENTIE

² Hoofdstuk uit het boek "Extreme Ownership: How U.S. Navy Seals lead and win" (2015)