

Projectleiderschap in Rijnlands/Europees perspectief ***Verantwoordelijkheid nemen: dé basis voor projectsucces***

Door: Teun van Aken en Roel Riepma
Gepubliceerd in het vakblad Projectie, juni 2009.

Verantwoordelijkheid nemen is cruciaal voor projectsucces. Daarover gaat dit artikel. Projectsucces is gedefinieerd als de waardering van de diverse belanghebbenden voor de projectresultaten (IPMA, 2007). Belanghebbenden bij projecten hebben allen hun eigen verantwoordelijkheden. Deze kunnen scherp worden geformuleerd door consequent te denken in termen van resultaten. Daardoor ontstaat een concrete basis waarop belanghebbenden elkaar aan kunnen spreken, zonder dat ze zich met de verantwoordelijkheid van de ander bemoeien.

Echter: onder invloed van het Anglo-Amerikaanse managementdenken zijn onze opvattingen over verantwoordelijkheid verschoven. Persoonlijke verantwoordelijkheid vanuit vakmanschap, het Rijnlands/Europese managementdenken, is juridische verantwoordelijkheid geworden op basis van regels en contracten.

In dit artikel maken we duidelijk dat projectleiderschap op Rijnlands/Europese leest een sterke basis vormt voor het realiseren van projectsucces. Projectleiderschap is in de eerste plaats resultaten bereiken met mensen. Het belangrijkste hierbij is het nemen van verantwoordelijkheid. In plaats van te controleren hoe een ander het doet, is het vertrekpunt: ik ben als belanghebbende verantwoordelijk voor een concreet resultaat en overleg vanuit die verantwoordelijkheid met anderen. Projectleiders die vanuit deze houding hun project leiden, zijn meesters in projectleiderschap. In het betoog besteden we achtereenvolgens aandacht aan:

- De kenmerken van het Anglo-Amerikaanse versus het Rijnlands/Europese managementdenken
- Soorten resultaten van projecten
- Verschillende belanghebbenden bij projecten
- De contouren van Rijnlands/Europees projectmanagement.

Anglo-Amerikaans versus Rijnlands/Europees denken

De laatste twintig jaar is het Anglo-Amerikaanse business denken sterk gaan overheersen. Het is denken in termen van efficiëntie, aandeelhouderswaarde, beheersing, regelgeving en "meten is weten". Centraal hierin staan maximaal rendement, minimale staatsbemoeienis en de wetten van de markt. Daartegenover staat het Rijnlands/Europese denken: dit is in de eerste plaats gemeenschapsdenken, waarin arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties een centrale plaats innemen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de kracht van het collectief en voor de samenwerking tussen concurrenten volgens de wetten van de gemeenschap (termen zijn geïntroduceerd door Michel Albert, 1991).

Een zeer belangrijk verschil tussen beide denksystemen is de basis voor het recht. Het Anglo-Amerikaanse recht is 'rule based': wetten ontstaan casuïstisch, van geval tot geval, en bij het maken van contracten kan men niet terugvallen op wettelijke fundamenten. Contracten gaan dan ook gigantische afmetingen aannemen. Het Rijnlands/Europese recht is 'principle based' vanuit het Romeinse recht: de wet is de basis en elk individueel geval wordt daaraan getoetst. Op deze wijze valt te begrijpen dat in het Anglo-Amerikaanse denken het contract belangrijker is dan de relatie en in het Rijnlands/Europese denken precies andersom. Effect hiervan is dat verantwoordelijkheid in het Anglo-Amerikaanse model juridische verantwoordelijkheid is en in het Rijnlands/Europese persoonlijke verantwoordelijkheid (voor wie meer hierover wil lezen, zie Brouwer & Moerman, 2005).

Het is duidelijk dat er sprake is van een sterke toename van het Anglo-Amerikaanse managementdenken in het vakgebied projectmanagement, dat gepaard gaat met een enorme toename aan regels en procedures, bureaucratische verantwoordingssystemen en strakke managementvoorschriften. Deze instrumentering van het vakgebied is eerder contraproductief dan behulpzaam voor het bereiken van projectsucces, zoals één van ons in een onderzoek aantoonde (Van Aken, 1996/2009).

Projectmanagement is resultaten bereiken met mensen en dat betekent persoonlijk verantwoordelijkheid nemen en waarmaken. Om welke resultaten het gaat laten we hierna zien.

Soorten resultaten

Op het gebied van projectmanagement onderscheiden we vier soorten resultaten, die in elkaars verlengde liggen. Resultaten definiëren wij als: concreet meetbare opbrengsten van een proces.

- **Projectresultaat.** Het door het project opgeleverde resultaat, ofwel dat wat klaar is als het project klaar is. De projectleider levert in naam van de organisatie, of het organisatieonderdeel, waarbij hij werkt, het projectresultaat op aan de opdrachtgever ten behoeve van ingebruikname.
- **Bedrijfsresultaat.** De bijdrage die oplevering van het projectresultaat levert aan realisering van de visie/missie en de bedrijfsvoering van de organisatie, of het organisatieonderdeel, waarbij de projectleider werkt, vaak projectenorganisatie genoemd.
- **Organisatiresultaat.** De opbrengsten die de ingebruikname van het projectresultaat heeft voor de organisatie, of het organisatieonderdeel, van de opdrachtgever(s). Als dit dezelfde organisatie is als die waarbij de projectleider werkt, valt bedrijfsresultaat samen met organisatiresultaat, en we spreken dan uitsluitend van organisatiresultaat.
- **Eindresultaat.** De opbrengsten die ingebruikname heeft voor de groepering(en) of doelgroep(en), die de opdrachtgever(s) voor ogen heeft (hebben). Deze worden aangeduid als klanten dan wel klantengroepen. Het zijn de afnemers van de producten en diensten van de organisatie waartoe de opdrachtgever behoort. Bij publieke organisaties is in plaats van de term *eindresultaat* de term *maatschappelijk resultaat* vaak in gebruik en wordt de financier beschouwd als de opdrachtgever, die dan niet zijn eigen organisatie voor ogen heeft, maar een andere publieke organisatie.

Om deze definities wat meer tastbaar te maken geven we in onderstaande tabel drie voorbeelden:

	De Betuwe- spoorlijn	Kwaliteitsverbetering interne logistiek, gerealiseerd door de eigen afdeling	Advies over de aanpak voor de jeugdwerkloosheid
Projectresultaat	de spoorlijn	rapport met voorstellen voor verbetering	adviesrapport met concrete aanbevelingen
Bedrijfsresultaat	omzet en winst aannemers & onderaannemers	snellere en effectievere afhandeling van de	bijdragen van het adviesrapport aan de adviesorganisatie
Organisatiresultaat	omzet en winst exploitanten van de spoorlijn	goederenstroom en een kostenreductie	effectieve en kosten- bewuste aanpak jeugdwerkloosheid
Eind- of	minder CO2-	snellere en goedkopere	Groter percentage

Maatschappelijk Resultaat	uitstoot en file-reductie	service voor interne en externe klanten	jeugdigen dat aan het werk is geholpen
----------------------------------	---------------------------	---	--

De vraag die nu gesteld kan worden is: “Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van welk resultaat?”

- De projectleider is er voor verantwoordelijk dat hij het *projectresultaat* ‘gebruiksklaar’ aflevert, zodat de kans zo groot mogelijk is dat organisatie- en eindresultaat ook worden gehaald.
- De manager van de projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van het *bedrijfsresultaat*. Hij richt zijn aandacht op het bevorderen en stimuleren van een effectief, efficiënt en klantgericht proces van de projectenorganisatie.
- De manager van de gebruikersorganisatie is verantwoordelijk voor het realiseren van het *organisatieresultaat*. Hij richt zijn aandacht op het goed in gebruik nemen en houden van het projectresultaat in de gebruikersorganisatie, waardoor het beoogde organisatieresultaat wordt gerealiseerd.
- De manager van de gebruikersorganisatie is eveneens verantwoordelijk voor het realiseren van het *maatschappelijk of eindresultaat*. Hij draagt er zorg voor dat de afnemers van de producten en diensten van de organisatie profijt hebben van het organisatieresultaat.

Maar hiermee is nog niet alles gezegd. Er zijn immers veel meer belanghebbenden bij een project dan de hier genoemde. En er zijn ook andere verantwoordelijkheden dan alleen die te maken hebben met het *realiseren* van resultaten. In het kort gaan we hierop in.

Verschillende belanghebbenden en hun verantwoordelijkheden

In het overzicht hiervoor ontbreken nog verschillende belanghebbenden, zoals de opdrachtgever, de financier als dat een andere is dan de opdrachtgever, de gebruiker, maar ook allerlei indirecte belanghebbenden, vaak personen of groepen die hinder kunnen ondervinden van het projectresultaat, zoals bij de aanleg van een vliegveld of snelweg, of een ander belang hebben bij één of meer resultaten, zoals een Ondernemingsraad bij een organisatieveranderings- of bezuinigingsproject (zie voor een overzicht van de vele belanghebbenden Van Aken, 2008). Het zijn veelal belanghebbenden die op enigerlei wijze betrokken zijn bij de totstandkoming van de genoemde resultaten, zonder zelf verantwoordelijk te zijn voor het realiseren ervan.

Zonder al deze belanghebbenden uitputtend te noemen, geven we in onderstaande tabel een overzicht van hun belangrijkste verantwoordelijkheden bij de verschillende resultaten:

Belanghebbende	In het kader van het projectresultaat belang bij ...	Verantwoordelijkheid t.a.v. dit resultaat
Gebruiker	Projectresultaat	Specificeren, effectief gebruiken
Opdrachtgever	Projectresultaat	Zorgen dat het er kan komen, beslissen over randvoorwaarden en risico's
	Organisatieresultaat	Zorgen dat ingebruikname effectief kan plaatsvinden
Projectleider	Projectresultaat	Ervoor zorgen dat dit er komt volgens specificatie en in gebruik kan worden genomen
	Bedrijfsresultaat	Ervoor zorgdragen dat hij binnen budget en tijdsplanning blijft
Leden projectteam	Projectresultaat	Nakomen van afspraken, die met de

en uitvoerders		projectleider zijn gemaakt
Manager projectleider	Bedrijfsresultaat	Ondersteunen en coachen van de projectleider teneinde het contract met de opdrachtgever optimaal, zowel kwalitatief als economisch, in te vullen
Manager gebruikers	Organisatieresultaat	Ervoor zorgdragen dat dit ontstaat door kwaliteit van het gebruik van het projectresultaat permanent te bewaken en te bevorderen
	Eind- of Maatschappelijk Resultaat	Ervoor zorgdragen dat de afnemers van de producten en diensten van de organisatie profijt hebben van het organisatieresultaat
Leveranciers	Projectresultaat	Meedenken over specificaties, volgens afspraak leveren
Maatschappelijke actiegroeperingen	Maatschappelijk Resultaat	Organiseren van tegenbeweging of juist sponsoring van het projectresultaat

Nu de verdeling van de verantwoordelijkheid helder is, kunnen de verantwoordelijke partijen elkaar aanspreken op het nakomen van hun verantwoordelijkheid. Belangrijk is dat ze zich daarbij niet bemoeien met de verantwoordelijkheid die aan de ander toebehoort.

Het denken en handelen in termen van verantwoordelijkheid nemen, geeft betrokken partijen zicht op de inhoud, waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Een denken dat tot op individueel niveau kan worden doorgezet (Sprenger, 1996). 'De juiste aap op de juiste schouder'! De onderlinge afstemming wordt georganiseerd op basis van de verschillende soorten resultaten en de onderscheiden verantwoordelijkheden.

De contouren van Rijnlands/Europees projectleiderschap

Op basis van dit alles kunnen nu de contouren van Rijnlands/Europees projectleiderschap worden uitgetekend.

- In Rijnlands/Europese projecten is iedereen ervan doordrongen dat projectsucces via mensen wordt bereikt, via stijl van werken en met elkaar omgaan, en niet via systemen, methoden & technieken, fasemodellen en beheersingsinstrumenten. Het gaat in de eerste plaats om persoonlijke en niet om juridische verantwoordelijkheid.
- Trouw, loyaliteit, toewijding en vertrouwen tekenen alle projectrelaties: tussen opdrachtgever en projectleider, tussen projectleider en zijn medewerkers, tussen alle belanghebbenden die al dan niet participeren in een stuurgroep of andere overleggroep.
- Waarden als 'respect' en 'integriteit' zijn vanzelfsprekend. Waarden- en normbesef zijn de principes waarop regelgeving is gebaseerd. Werken en samenwerken in projecten is 'principal based', en niet 'rule based'. Regelgedreven gedrag leidt niet automatisch tot fatsoen.
- Passie voor het vak van Projectleiderschap is het meest fundamentele selectie criterium voor de keus van een projectleider. De opdrachtgever die dit begrijpt en die passie ruimte biedt heeft de sleutel tot projectsucces in handen. Atos Origin heeft in haar leiderschapslaboratorium zelfs als slogan: "Passion lives here!!" (zie hun website www.atosorigin.com).
- Weerstand in projecten worden niet als hinderlijk beschouwd, maar als een uitdaging om met belanghebbenden om te gaan. Belangrijkste is te beseffen dat het moet gaan om het creëren van draagvlak voor de problematiek en niet voor de oplossing. Het is volgens ons typisch Nederlands om altijd commentaar te hebben op

wat een ander heeft bedacht. Word je uitgenodigd om mee te denken over de oplossing, dan doe je mee. Of je creëert zelf een conversatieruimte voor belanghebbenden om de ervaren moeite te bespreken (Zie ook Wierdsma, 1999).

- Projectleiders zullen eerder gedragspecialisten moeten zijn, dan vak-specialisten. Met een voorbeeld: zo iets ingewikkelds als het elektronisch patiëntendossier is technologisch ‘een abc-tje’, aldus een ICT-deskundige aan één van onze workshops. “Het zijn de mensen die het ingewikkeld maken”, sprak hij.

Ten slotte

Verantwoordelijkheid neem je, inclusief de consequenties die er aan vast zitten. De passie waarmee de projectleider zijn werk doet, baseert hij op de positieve betekenis die het resultaat zal hebben voor het bedrijfsresultaat, het organisatieresultaat en het maatschappelijk resultaat. Het is goed om voorafgaand aan de start van het project deze betekenis helder en duidelijk met de verschillende belanghebbenden af te stemmen, zodat de resultaten van het project gemeenschappelijk begrepen en gedragen worden en ieder zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen om de resultaten gerealiseerd te krijgen. Nog te vaak wordt het belang van dit delen van, vaak verschillende, visies op te creëren resultaten onderschat en denkt de ene belanghebbende het voor de ander te kunnen bepalen. Men onderschat dan vooral de verschillende stadia die doorlopen zijn om tot de keuze voor het resultaat te komen en de achterliggende denkwijzen die deze voorgeschiedenissen met zich mee hebben gebracht (zie ook Van Dinten, 2006). Juist in het helder afspreken wie voor welk resultaat gaat staan en waarom dat voor het dienen van het wederzijdse belang belangrijk is, ontstaat een sterke basis voor het bewust nemen van verantwoordelijkheid.

Alleen gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor alle resultaten van een project kunnen leiden tot projectsucces.

Literatuur

Albert, Michel: *Capitalisme contre capitalisme*; Editions du Seuil, Paris, 1991.

Aken, Teun van: *De weg naar Projectsucces* ; Lemma, Utrecht, 1996 ; 4^e herziene druk Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2009

Aken, Teun van: Projectmanagement: Resultaten boeken met mensen; in *Management Tools*, nr 1, 2008

Brouwer, Jaap Jan en Piet Moerman: *Angelsaksen versus Rijnlanders, zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken* ; Garant, Antwerpen-Apeldoorn, 2005

Dinten, Wim, van: *Met gevoel voor realiteit. Over het herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon, Delft, 2002

IPMA: *NCB Versie 3, Nederlandse Competence Baseline*; Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2007

Sprenger, Reinhard K.: *Verantwoordelijkheid: geven en nemen?. De weg naar motivatie*, Addison Wesley Nederland BV, Amsterdam, 1996

Wierdsma, André: *Co-creatie van verandering*, Eburon, Delft, 1999.

Over de auteurs

Teun van Aken (1946), organisatiesocioloog, is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur te Culemborg. Hij promoveerde in 1996 op een steekproefonderzoek naar succesfactoren voor projectmanagement.

t.vanaken@wxs.nl

Roel Riepma (1960), bedrijfskundige, is zelfstandig gevestigd organisatietrainer en –adviseur te Zwolle, werkend onder de zakelijke naam Click-Advies. Hij is medeauteur van het boek *Projectmanagement. Op basis van NCB3 versie 3*.

r.riepma@clickadvies.nl