

EEN MAGER ZESJE !

"Een mager zesje". Dat is het cijfer dat projectmedewerkers in de civiele bouw zichzelf geven als het gaat om de bijdrage van leiderschap aan het succesvol afronden van projecten.

Dit is een van de belangrijkste uitkomsten uit een representatief onderzoek op basis van 464 ingevulde vragenlijsten binnen de Nederlandse civiele bouwsector. Het blijkt dat goede mensen en middelen het allerbelangrijkste zijn om een bouwproject gesmeerd te laten lopen, waarbij het motiveren, inspireren, goede communicatie en het omgaan met verandering cruciale elementen zijn.

ACHTERGROND

Meer markt, minder overheid geïntroduceerd door het kabinet Lubbers in de jaren tachtig wordt beschouwd als de start van overheden om meer verantwoordelijkheid over te dragen naar de bouwsector. Rijkswaterstaat vertaalde dit beleid naar: *Markt, tenzij...* Dit maakte het mogelijk om meer fasen van een project, meer complexiteit en meer verantwoordelijkheden in bouwcontracten te integreren. De verschuiving van verantwoordelijkheden en de voortdurende professionalisering, zoals die door de opdrachtgever wordt geïnitieerd, vraagt steeds meer om mensen met sociale en zachte competenties [1], waaronder Leiderschap.

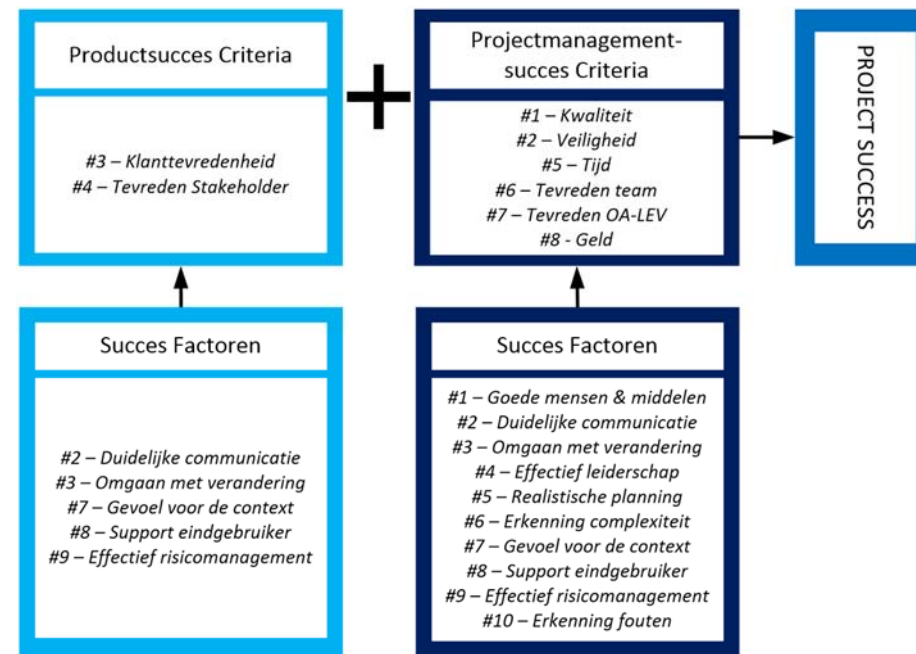
Hoewel leiderschap in de bouw relatief weinig aandacht heeft ontvangen [2] is er consensus over het belang van leiderschap [3], de effectiviteit van leiderschap [4] en het feit dat de bouw in wezen een sociaal proces is [5]. De cultuur in de bouwsector is er echter nog een van traditionele oriëntatie op techniek [6]. Dit heeft er mede toe geleid dat er een overontwikkeling is van harde management skills en onderontwikkeling van zachte leiderschapscompetenties.

Ondanks de verandering in de Nederlandse civiele bouw en de daarmee gepaard gaande veranderende perceptie van projectsucces, wordt deze verandering niet ondersteund met consensus over projectsucces in Nederland. Zowel de definitie, de criteria om succes te meten en welke factoren bijdragen aan de prestaties van het project leveren geen eenduidig beeld op. De zogenaamde *"Iron Triangle"* [7] (kosten, tijd en kwaliteit) bepaalde traditioneel of een project succesvol was. Er is echter een veranderend patroon te herkennen in de algemene perceptie van een succesvol project. De manier waarop aan de behoeften, interesses, zorgen en verwachtingen van de klant, stakeholders en het eigen team wordt voldaan bepalen zoals Yang e.a. [8] het beschrijven: *het niveau van blijdschap over de resultaten van een project*. Deze verschuiving in perceptie sluit aan bij de verandering die de bouw doormaakt.

Er is dan ook behoefte om te bepalen wat effectief leiderschap betekent in civiele projecten. In dit onderzoek is de vraag dan ook gesteld of het herdefiniëren van leiderschap nodig is om succesvol te blijven in projecten.

WAT IS PROJECTSUCCEES?

Door het ontbreken van Nederlandse literatuur was internationale projectmanagementliteratuur nodig om uiteindelijk 22 succescriteria en 23 succesfactoren te identificeren. De modellen van Baccarini [9] en Lim en Mohamed [10] maakte het mogelijk om projectsucces, productsucces, projectmanagementsucces, succescriteria en succesfactoren te combineren in een eenduidig kader (figuur 1). De input van ervaren projectmanagers werd gebruikt om het model te valideren, waarna de uitkomsten van de kwantitatieve toets door de 464 respondenten een eenduidig beeld van de perceptie van projectsucces en de bijbehorende criteria en factoren binnen de Nederlandse civiele bouw creëerde. De 8 criteria maakten het tevens mogelijk om het succes van de projecten waar de 464 respondenten meetbaar te maken in een score op een schaal van 8 tot 40 punten.

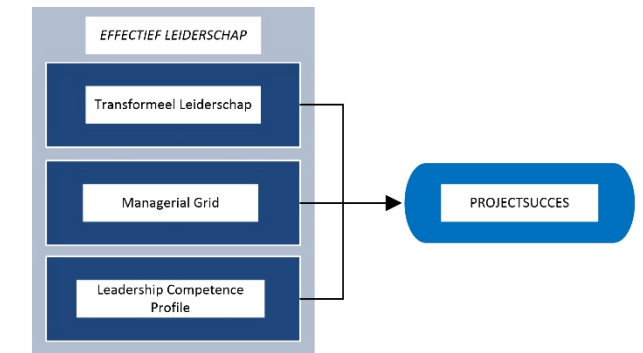


Figuur 1 | Overzicht van succescriteria en factoren met de rangorde volgens 460 respondenten

LEIDERSCHAP IN CIVIELTECHNISCHE PROJECTEN

Toor en Ofori [1] erkenden in hun onderzoek dat het managen van civieltechnische projecten in de 21e eeuw een andere aanpak en dus andere vaardigheden van projectmanagers vraagt. Niet alleen een mix van technische en management kennis is nodig, maar ook leidinggevende vaardigheden dragen bij aan het succes van het project. Daar tegenover kan echter geconcludeerd worden dat er niet een "best-fit" model, theorie, stijl of gedrag is voor de civiele bouw. Een combinatie van modellen/theorieën is dan ook nodig.

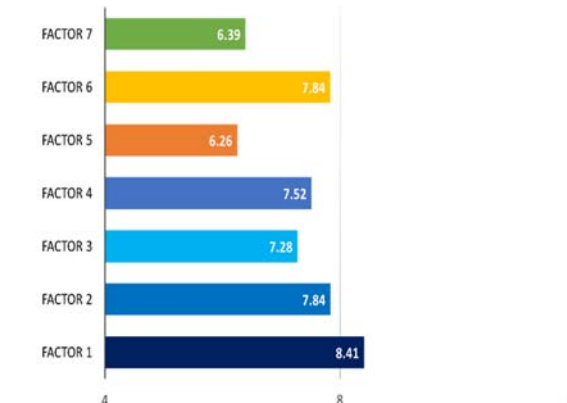
Op basis van hun toepasbaarheid en relevantie in de context zijn 3 modellen gebruikt in dit onderzoek, te weten: Blake en Mouton's "Managerial Grid" [11], Transformeel Leiderschap van Bass [12] en het "Leadership Competence Model" van Dulewicz en Higgs [13]. Deze modellen leverden een set van 24 leiderschapskarakteristieken op die samengebracht zijn in het "Effectief Leiderschapsmodel" (figuur 2). Dit model maakt het mogelijk om het niveau van leiderschap meetbaar te kunnen maken en te kunnen correleren aan de projectsuccescore.



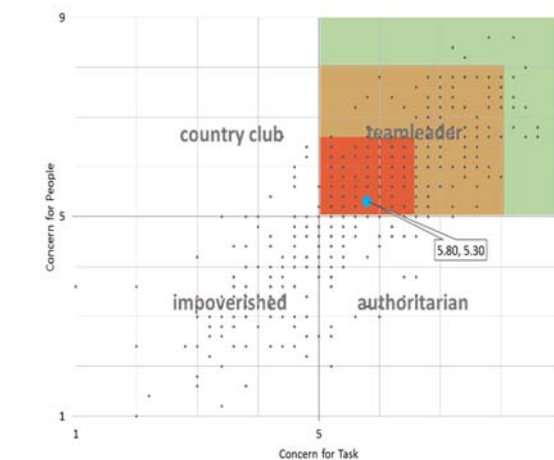
Figuur 2 | Effectief Leiderschapsmodel

RESULTATEN IN EEN NOTENDOP

Met een respons 34,1% en een interne consistentietoets (oa. Cronbach 's Alpha) kon geconcludeerd worden dat de uitkomsten van de vragenlijsten betrouwbaar en valide waren. Uit de analyse van de 85.000 datapunten blijkt dat zowel Transformeel Leiderschap, Managerial Grid als een goede "fit" met het "Involving Leadership Competence Profile" significant kunnen bijdragen aan projectsucces. Voor alle drie de elementen van het "Effectief Leiderschapsmodel" wordt een positieve correlatie geïdentificeerd met projectsucces. De score geeft echter ook een beeld van een laag tot gemiddeld ontwikkeld niveau van leiderschap in de civiele bouw, een *zesje* dus!



Figuur 3 | Uitslag Transformeel Leiderschap



Figuur 4 | Uitslag Managerial Grid

De positie in het "Managerial Grid" (figuur 4) laat zien dat er een lichte voorkeur is voor taakgericht leidinggeven, dit in tegenstelling tot de sterkere correlatie met projectsucces van medewerkergericht leidinggeven (Concern for People). Volgens de theorie van Blake en Mouton is de meest effectieve stijl van leidinggeven het "9,9-teamleadershipstyle". Met een steekproefgemiddelde van (5.3, 5.8) is er in de Nederlandse civiele bouw sprake van een onderontwikkelde "teamleider" stijl.

De factoren "Charisma" (factor 1), "Motivatie" (factor 2) en "Correctief leiderschap" (factor 6) scoren het beste in het Transformeel leiderschapsmodel (figuur 3). Daarnaast blijkt dat met name de factoren 1 tot 4 - charisma, motiveren, inspireren en persoonlijke aandacht - significant bijdragen aan projectsucces.



De analyse bevestigt daarnaast dat "Involving leadership" het meest geschikte profiel voor de civiele bouw is. Dit leiderschapsprofiel past het best bij een sector die in verandering is, maar waarbij de verandering niet radicaal is.

Naast de leiderschapscompetenties zijn ook technische competenties onderzocht. De responses laten zien dat "Organisatorisch talent" de belangrijkste technische competentie is in een lijst van 16 competenties. Ondanks dat de 16 technische competenties als belangrijk worden ervaren, is er onvoldoende statistisch bewijs voor een relatie met projectsucces. De technische competenties, "verstand van zaken" hebben, mag dan ook beschouwd worden als een basisvoorwaarde voor projectmanagers om effectief te zijn, maar niet per definitie succesvol.

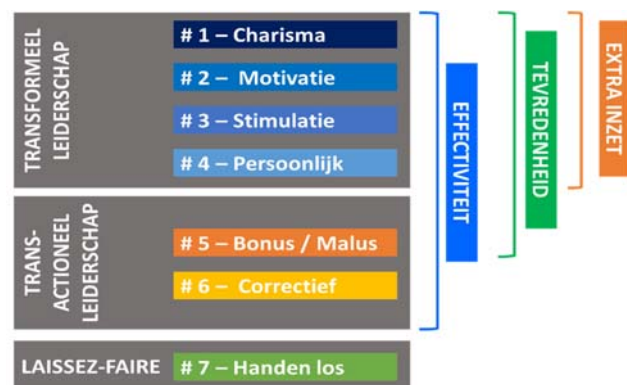
CONCLUSIE

Op basis van de onderzoeksresultaten, is het onbetwistbaar aangetoond dat *Effectief leiderschap* een van de kritische succesfactoren is die bijdraagt aan het succes van projecten in de civiele bouw. Echter, het huidige niveau van leiderschap is onderontwikkeld en biedt nog voldoende ruimte voor verbetering. Op basis van de resultaten is bij het meest effectieve leiderschapsprofiel een maximale verbetering van het projectsucces mogelijk tot wel 42%!

Het opnieuw definiëren van het leiderschap in civieltechnische projecten is dan ook gewenst!

Om het niveau van effectief leiderschap, en daarmee tevens projectsucces, te verhogen kan op basis van de analyse van het *Effectief leiderschapsmodel* geconcludeerd worden dat:

- ▶ Medewerker georiënteerd leidinggeven heeft een groter effect op projectsucces dan taakgericht leidinggeven. De focus dient echter wel op de balans in de Gridpositie te liggen om het meest effectieve leiderschapsgedrag te kunnen ontplooiën. Hierbij dient er een heroriëntatie naar een Teamleiderstijl > (6.50,6.50) plaats te vinden.
- ▶ Focus dient te liggen op de 4 factoren van transformeel leiderschap aangevuld met Management by Exception (factor 6). De 4 factoren van transformeel leiderschap leiden tot een significant hogere projectsucces score, waarbij voor de factorscore geldt dat een score > 9.00 het meeste effect geeft. Daarnaast zorgen deze factoren - charisma, motivatie, stimulatie en persoonlijke aandacht - voor extra inzet van de medewerkers.



- ▶ Een verschuiving naar *Engaging Leadership Profile*, om het meest effectief te kunnen reageren op veranderingen in de markt. De "fit" op het profiel dient < 7.50 te zijn.

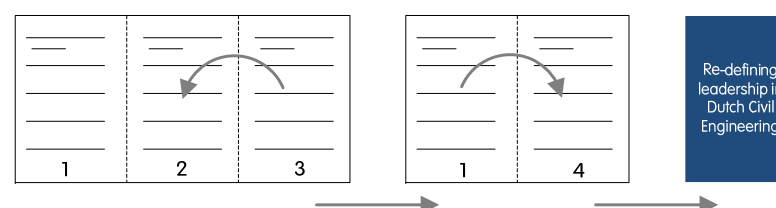
AANBEVELINGEN

- ▶ Leiderschapontwikkeling dient meer aandacht te besteden aan een beter conceptueel begrip van de aspecten van leiderschap.
- ▶ Door het gebruik van het *Effectief Leiderschapsmodel* kan er richting gegeven worden aan de ontwikkeling van de leiderschapskarakteristieken, met name de zachte leiderschapscompetenties. HR kan hierin een ondersteunende rol spelen.
- ▶ "Managerial Grid" gebruiken als quick-scan of er voldoende balans is tussen taak en mensen en de focus op de *zorg-voor-mensen* wordt gehouden.
- ▶ De vragenlijst van transformeel leiderschap gebruiken als assessmentmiddel en selectieinstrument voor de leiderschapsstijl van projectmanagers.
- ▶ Om leiderschap optimaal te ontwikkelen is een *fit-to-person training* noodzakelijk welke dient te worden ontwikkeld met een personal coach / counselor en met behulp van zelf-assessment en 360° feedback vóór, tijdens en na de training en continu tijdens projecten.

VERDER LEZEN?

- [1] Toor, S. en Ofori, G. (2008c). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp.620-630.
- [2] Chan, A., and Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 131, no. 4, pp. 413-422.
- [3] Müller, R. en Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, vol. 25, no. 1, pp.21-32.
- [4] Zimmerer, T. en Yasin, M. (1998). A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, vol. 29, no. 1, pp. 31-38
- [5] Abowitz, D.A. en Toole, T.M. (2010). Mixed Method Research: Fundamental Issues of Design, Validity, and Reliability in Construction Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 136, no. 1, pp. 108-116.
- [6] Pries, F., Doree, A., Van Der Veen, B. en Vrijhoef, R. (2004). The role of leaders' paradigm in construction industry change. *Construction Management and Economics*, vol. 22, no. 1, pp. 7-10.
- [7] Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, vol.17, no.6, pp.337-342.
- [8] Yang, J., Shen, G.Q., Drew, D.S. en Ho, M. (2010). Critical success factors for Stakeholder Management: Construction Practitioners' Perspectives. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol.136, no.7, pp.778-786.
- [9] Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, vol. 30, vol. 4, pp. 25-32.
- [10] Lim, C.S. en Mohamed, M.Z. (1999).Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, vol. 17, no. 4, pp. 243-248
- [11] Blake, R.R. en Mouton, J.S. (1981). *The Managerial Grid*, 4th edition. Houston: Gulf Publishing Company.
- [12] Bass, B.M. en Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd Edition. New York: Taylor & Francis Group.
- [13] Dulewicz, V. en Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, no. 2, pp. 105-123.

VOUWINSTRUCTIE A3 PRINT



Re-defining leadership in Dutch Civil Engineering



Effectief project leiderschap als succesfactor in Nederlandse civiele bouwprojecten

M. van Herten
September 2013

