



Projectmanagement in versnelling



« Is er morgen ook nog een dag? »

Projecten als versnelde leertrajecten

door Prof. dr. Joseph W. M. Kessels

Inleiding

Projectleiders en projectmedewerkers dragen een steeds zwaardere last. Zij dienen onder tijdsdruk een hoge mate van creativiteit aan de dag te leggen, problemen op te lossen en tegelijkertijd rekenschap af te leggen over al hun doen en laten aan de opdrachtgever. Projectmanagers verstoren daarbij vaak de bestaande organisatiestructuur wat weer onzekerheid veroorzaakt. De problematiek, die in projecten aan de orde komt, is vaak nieuw en de wegen naar een oplossing moeten de medewerkers veelal zelf ontwikkelen. Het karakter van het werk in complexe projecten vertoont steeds meer overeenkomsten met innovatieve leertrajecten: de doelen zijn van te voren niet scherp te definiëren en de kennis die nodig is om die doelen te realiseren zal men onderweg vaak zelf moeten creëren. Succesvolle projecten vertonen een hoge mate van kennisproductiviteit. Zij zijn immers in staat om ten behoeve van de projectdoelen relevante informatie op te sporen en te absorberen, daarmee nieuwe kennis te creëren, deze te delen met de projectmedewerkers en toe te passen bij de verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Hiervoor is het wel nodig dat er een aantal essentiële leerfuncties tot ontwikkeling komt in een project. Projecten in de opkomende kenniseconomie zullen steeds vaker de vorm aannemen van versnelde leertrajecten.

Versnelde leertrajecten

In teams waar zich krachtige leerprocessen voltrekken zijn diverse ondersteunende leerfuncties te onderscheiden. Zij bevorderen de ontwikkeling van uiteenlopende competenties die een gunstige invloed uitoefenen op het verloop van een project. Op grond van een uitgebreide literatuurstudie en eerste aanzetten tot empirisch onderzoek kunnen we de volgende leerfuncties onderscheiden die van belang zijn voor de processen van kenniscreatie en kennisoverdracht.

Het gaat met name om:

- ▼ Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de beoogde competenties samenhangen.

Deze leerfunctie voorziet in de behoefte aan domeinspecifieke kennis die direct gerelateerd is aan de doelstellingen van het project. Hiervoor is het nodig dat

medewerkers uit verschillende disciplines hun kennis ter beschikking stellen en uitwisselen. Deze uitwisseling dient zowel plaats te vinden binnen als tussen hiërarchische lagen. De condities die hiertoe bevorderend werken zijn de toegang tot relevante informatie en de middelen deze te verwerven en te bewerken. Deze kennis kan zowel impliciet (ervaringskennis) als expliciet (vastgelegd in schriftelijke bronnen) van aard zijn.

- ▼ Het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid.

Deze leerfunctie ondersteunt het proces van kenniscreatie: het ontwikkelen van nieuwe kennis die nodig is om de projectdoelen te realiseren. Hiertoe zullen medewerkers de projectdoelen analyseren en vanuit verschillende invalshoeken benaderen. De samenwerking met uiteenlopende disciplines is hiervoor veelal noodzakelijk. Voor deze probleemoplossende vaardigheden is een hoge mate van betrokkenheid gewenst en een gezamenlijke affiniteit met het probleemgebied. De projectmedewerkers combineren de expliciete kennis die het resultaat is van de eerder beschreven leerfunctie tot nieuwe kennis.

- ▼ Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en meta-cognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken.

De leerfunctie die aandacht besteedt aan de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden en meta-cognities stelt de medewerkers in staat om greep te krijgen op hun eigen denk- en leerprocessen. Een meta-cognitie is een vaardigheid die je in staat stelt om je eigen leer- en denkprocessen te sturen in een gewenste richting. Hiervoor is het noodzakelijk om individueel en in teams regelmatig te reflecteren op de weg die het projectteam aflegt. Hierbij horen vragen zoals: hoe komt het dat wij succesvol zijn bij het aanpakken van die en die vraagstukken, terwijl we er nauwelijks iets van bakken als er dit of dat aan de hand is? Hoe kwam het dat we dat probleem snel onder controle hadden en dat we voor dat andere vraagstuk eigenlijk nog steeds geen richting weten. Hoe komt het dat andere teams daar wel goed in zijn en wij niet?

Het organiseren van constructieve feedback binnen een projectteam is een voorwaarde voor de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden.

- ▼ Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen.

De ontwikkeling van communicatieve en sociale vaardigheden draagt bij aan enkele essentiële onderdelen van het proces van kennisontwikkeling. Deze vaardigheden zijn een belangrijk voertuig dat toegang verschaft tot het kennisnetwerk van anderen. Projectmedewerkers met goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden krijgen toegang tot informatie en kennis waar de deur voor anderen gesloten blijft. Sociale vaardigheden bevorderen het leerklimaat binnen

een team, waardoor de medewerkers elkaar onnodige spanningen en irritaties besparen. In een veilig en aangenaam leerklimaat is het goed kennis(sen) maken.

- ▼ Het verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren. Het gaat om vaardigheden die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken.

De leerprocessen die wij beogen moeten leiden tot nieuwe ongewone kennis. Dat lukt alleen als medewerkers een sterke intrinsieke betrokkenheid bij het project voelen. Het is echter een illusie dat het elke dag feest is om in een project te werken. Er zijn ook momenten waarop het tegenzit, of waarop medewerkers zich afvragen of het allemaal nog wel zin heeft. Om dergelijke momenten van stagnatie te kunnen overbruggen is het nodig dat de medewerkers hun motivatie en affecties zodanig kunnen reguleren dat zij op grond van (zelf)discipline door kunnen zetten als het even moeilijk is. Deze leerfunctie zorgt ervoor dat een sterk team doorzet waar zwakke teams het opgeven. Deze motivationele en affectieve zelf-regulatie dient zowel binnen individuele teamleden als binnen het team als geheel tot ontwikkeling te komen.

- ▼ Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn.

Rust en stabiliteit zijn noodzakelijk om op reeds verworven vaardigheden en inzichten verder te kunnen bouwen. Zij bevorderen synergie, synthese en coherentie binnen het bekende domein. Rust en stabiliteit helpen een projectteam om in de diepte te gaan.

- ▼ Het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot innovatie.

Creatieve onrust is een tegenhanger van stabiliteit. Creatieve onrust is noodzakelijk om nieuwe en ongewone wegen in te slaan. Hier worden verrassende ontdekkingen gedaan en oplossingen geforceerd die eerder niet mogelijk leken. Creatieve onrust wordt vaak gevoed door een zekere mate van existentiële bedreiging. Er moet een notie bestaan van erop of eronder. Die existentiële bedreiging moet echter niet zo sterk zijn dat het merendeel van de projectmedewerkers erdoor verlamd wordt en bij de pakken neer gaat zitten.

Competenties van de projectleider

Als we projecten in een kennisintensieve organisatie opvatten als versnelde leertrajecten, dan zal de projectleider over competenties moeten beschikken die de hierboven beschreven leerfuncties ondersteunen: de projectleider als coach van de leerprocessen in zijn projectteam. Om de kwaliteit van die leerprocessen te bevorderen en de snelheid te stimuleren kan de projectleider systematisch aandacht besteden aan elk van de omschreven leerfuncties. Het is ook mogelijk om bij de verschillende medewerkers accenten te leggen op andere leerfuncties die goed bij hen passen. Bij de een zal creatieve onrust tot een

hogere kennisproductiviteit leiden, terwijl bij de ander stabiliteit en rust het meeste oplevert. Gebrekkige communicatieve vaardigheden, reflectieve vaardigheden en zelf-regulatie zijn voor een kennisintensief project echter zeer nadelig. De projectleider zal de eigen competenties op dit gebied zeker moeten onderzoeken. Het hachelijke is dat deze leerfuncties niet te managen zijn op de wijze zoals we financiën of tijd managen. Het leren is een individuele aangelegenheid, die vooral gebaat is met een grote mate van natuurlijke nieuwsgierigheid en die gehinderd wordt door een teveel aan gehoorzaamheid.

Tot slot

Vanuit het oogpunt van kennisproductiviteit is het van belang dat de diverse betrokkenen bij een leertraject gemeenschappelijke opvattingen hebben over het doel of het probleem waaraan ze willen gaan werken. Als zij daartoe een leertraject uitstippelen dat zij zinvol vinden, heeft dat meer betekenis dan dat de activiteit past in een centraal geleid plan. Aan het gezamenlijk analyseren van de opdracht en het opsporen van factoren die het leren op en rond het werk belemmeren en bevorderen moeten we meer waarde toekennen dan aan een strak geleid projectplan. Het projectplan voor kenniswerk heeft vele verschijningsvormen en wordt gedragen door de centrale gedachte dat leren noodzakelijk is voor het verrichten van kenniswerk en dat het verrichten van kenniswerk een krachtige vorm van leren is. De opbrengst van de oogst is in hoge mate afhankelijk van het heersende leerklimaat en van de betekenis die medewerkers hechten aan hun werk.

Aanbevolen literatuur:

Kessels, J.W.M. (1996). Kennisproductiviteit en het corporate curriculum. In J.W.M. Kessels en C.A. Smit. *Kennisproductiviteit, Capita Selecta* nr 26. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.