

VAN BEST PRACTICES NAAR WETENSCHAPPELIJKE BENADERING

Ontwikkelingsmogelijkheden vanuit academische competenties

Auteurs: Albert Peek (ventoux@planet.nl), Joseph Kessels (j.w.m.kessels@tsm.utwente.nl) en Saskia op de Weegh (s.opdeweegh@tsm.utwente.nl)

Het managen van projecten is een belangrijke functie voor het succesvol realiseren daarvan. Omdat er steeds meer projectmatig gewerkt wordt in en door organisaties neemt dat belang van projectmanagement toe. Maar of het daarmee een vak is, en wat dan de wetenschappelijke bijdrage aan dat vak is, blijft de vraag. We kunnen ons ook de vraag stellen of projectmanagement zou opschieten met een meer wetenschappelijke benadering. Neemt de professionaliteit van projectmanagers dan toe en leidt dat tot betere resultaten? Gezien de toenemende complexiteit van projecten en de verantwoordelijkheid voor het leveren van een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bijdrage, lijkt het alleszins de moeite waard om een meer wetenschappelijk perspectief te verkennen. In dit artikel zullen we ons richten op de vraag hoe een wetenschappelijke benadering van projectmanagement eruit zou kunnen zien.

We onderzoeken daartoe de vraag: Hoe kunnen we de veel gebruikte best practices in projectmanagement combineren met een wetenschappelijke benadering om zo dit bijzondere vakgebied een stap verder te brengen? We gebruiken daarbij een studie van de drie technische universiteiten in Nederland, waarin zeven competenties worden geformuleerd voor een academisch gevormde professional¹. Dit raamwerk van competenties wordt door deze universiteiten gebruikt als referentie voor de Bachelor- en Master-opleidingen. Het vormt ook de basis van het Projectmanagement MBA-programma dat TSM Business School samen met Capgemini heeft ontwikkeld.

Competentie 1: Kundig in wetenschappelijke discipline(s)

Een academicus is vertrouwd met bestaande wetenschappelijke kennis en heeft de competentie deze door studie uit te breiden.

Volgens het Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal is wetenschap "het systematisch

geordende geheel van het weten en van de regels, wetmatigheden, theorieën, hypothesen en systemen waarmee verdere kennis verkregen kan worden". Essentieel aan deze definitie is dat niet alleen bestaande kennis systematisch wordt verzameld, maar dat die ook steeds wordt aangevuld met nieuwe kennis. De academisch gevormde projectmanager is dus niet alleen vertrouwd met bestaande wetenschappelijke kennis, maar breidt deze door studie ook verder uit.

THEORETISCHE KENNISBASIS

Projectmanagement beschikt echter niet over een eigen, duidelijk omlinjnde, sterk ontwikkelde, gespecialiseerde en theoretisch gefundeerde kennisbasis. Veel kennis is verzameld als zogenaamde best practices. Bekende voorbeelden daarvan zijn PM-BOK en PRINCE2. Het vak is daarnaast gebaseerd op zowel technische als sociale wetenschappen en ligt dicht aan tegen vakgebieden zoals bedrijfskunde en bestuurskunde. Het is een werkgebied met een uitgesproken



De academisch gevormde projectmanager.

interventiekarakter. De projectmanager analyseert een complexe vraagstelling in een probleemomgeving en ontwerpt op basis van de uitkomsten een reeks weloverwogen interventies. Naast vraagstukken van technisch-instrumentele aard spelen in die vraagstelling ook diverse problemen van samenwerking, belangentegenstellingen, politiek, beperkte middelen en maatschappelijke gevolgen een rol. Daarom heeft de projectmanager baat bij een ruim en gevarieerd repertoire aan interventies. Kan de wetenschap die bieden of verbeteren?

Omdat ieder project uniek is en projecten ook in diverse omgevingen worden uitgevoerd, zijn ook de kennis en ervaring die een projectmanager nodig heeft zeer divers. Bovendien kan de projectmanager niet alleen de rol vervullen van inhoudelijk deskundige, maar ook die van coördinator en procesbegeleider. Deze combinatie van rollen vraagt van projectmanagers dat ze voortdurend hun kennis ontwikkelen en een bijdrage leveren aan het verder vormgeven aan hun vakgebied.

Voor projecten zijn ook human resource management en verandermanagement cruciale disciplines. Naast de ervaring op het gebied van de procesaspecten is het voor projectmanagers belangrijk om ook een inhoudelijke gesprekspartner te zijn, waarvoor het nodig is om de diverse methoden en technieken te kennen en vooral te weten wat de effecten daarvan zijn in bepaalde situaties. Voor een wetenschappelijke benadering van projectmanagement is het noodzakelijk om de relevante kennisgebieden verder in kaart te brengen en systematisch uit te breiden.

Competentie 2: Bekwaam in onderzoeken

Behalve door studie heeft de academicus ook de competentie om door onderzoek nieuwe wetenschappelijke kennis te verwerven.

Onderzoeken betekent hier: Het op doelgerichte en methodische wijze ontwikkelen en vinden van nieuwe kennis en nieuwe inzichten. Vaak wordt er over projecten gesproken als het probleem reeds duidelijk is en de oplossing bekend. De rol van de projectmanager is dan 'alleen nog maar' het afleggen van de weg van probleem naar oplossing. Dat beeld klopt niet met de werkelijkheid. Een project begint eigenlijk al als iets als een probleem of als kans op verbetering wordt ervaren. De projectmanager dient zo'n probleem of kans dan grondig te onderzoeken.

NIEUWE INZICHTEN

Waar de gewone projectmanager gebruikmaakt van de

kennis die hij heeft verworven middels formele training en ervaring gaat de wetenschappelijke projectmanager actief op zoek naar nieuwe kennis die hij denkt nodig te hebben in zijn dagelijkse praktijk. Daarbij schrikt hij er niet voor terug zich te verdiepen in aanpalende vakgebieden. Dat kan zijn het bestuderen van literatuur, het blijven volgen van goede trainingen om kennis en repertoire te verbreden en te verdiepen of het uitwisselen van ervaringen met collega-projectmanagers. De complexiteit en uniekheid van de projecten vereisen een voortdurend onderzoek naar nieuwe inzichten. Een aantal onderzoekcompetenties, zoals het onderzoeken van de veranderbaarheid, de methoden om een verandering aan te pakken en het verkennen van de markt of de omgeving van het project, zijn dan relevant. In een wetenschappelijke benadering zullen projectmanagers ook bestaande projecten onderzoeken. Ze onderzoeken de werkwijzen en omstandigheden en analyseren de resultaten zorgvuldig. Op basis hiervan doen ze suggesties voor verbeterde werkwijzen en toetsen deze ook systematisch.

Competentie 3: Bekwaam in ontwerpen

Veel academici zullen naast het doen van onderzoek ook ontwerpen.

Ontwerpen is een synthetische activiteit gericht op de totstandkoming van nieuwe of gewijzigde artefacten of systemen, met de bedoeling waarden te creëren con-



Drs. A.P.J. Peek MCM is zelfstandig werkzaam als programmamanager, adviseur en trainer op het gebied van strategische veranderprogramma's.



Ir. S. op de Weegh is programmamanager bij TSM Business School van onder andere Meesterschap in Projectmanagement, de eerste fase in de Projectmanagement MBA. Daarnaast werkt ze als zelfstandig adviseur op het gebied van creativiteit en innovatiebevordering in organisaties.

form vooraf gestelde eisen en wensen. De bekwaamheid van het ontwerpen is een kernonderdeel van het werk van de projectmanager. Er zijn projecten waarbij de projectmanager een vooraf exact gedefinieerd of gespecificeerd resultaat moet bereiken. Soms staat zelfs de manier waarop dat resultaat moet worden bereikt vooraf precies omschreven. Dan bestaat het managen van het project uit het uitvoeren van het plan zoals bedoeld. Hier valt voor de projectmanager niet veel te ontwerpen. Echter, er zijn steeds meer projecten waarbij het eindresultaat niet van tevoren precies is vast te stellen. Dan zijn ook de weg en zelfs het op te lossen probleem niet voor iedereen duidelijk. Het is de taak van de projectmanager om zowel de te bereiken eindoplossing als de te volgen weg daar naartoe te ontwerpen. Dit is bijvoorbeeld bij beleidsprojecten het geval.

TOEVOEGDE WAARDE

Er is een trend in projectmanagement om niet meer het concreet op te leveren resultaat in de opdracht centraal te stellen, maar het achterliggende doel dat men wil bereiken. Vaak spreken we dan van een programma van projecten. Met de opkomst van Benefits Management is er een verschuiving opgetreden van het opleveren van een resultaat naar het creëren van waarde voor de opdrachtgevende organisatie of de doelgroep waarvoor die organisatie werkt. Hierbij horen belang-

rijke vragen als: Waarom doen we dit project eigenlijk? Wat zijn de opbrengsten en welke waarde voegen zij toe? Belangrijke ontwerpcompetenties zijn dan: het richting geven aan de verandering, het vormgeven en inrichten van de projectorganisatie en het opstellen van de business case.

Omdat projectmanagement voornamelijk bestaat uit doelgerichte interventies is de bekwaamheid in het ontwerpen van die interventies cruciaal. Een wetenschappelijke benadering van projectmanagement zou bij uitstek ontwerp-kennis moeten opleveren, die het succesvol plannen en uitvoeren van complexe projecten kan vergemakkelijken.

Competentie 4: Wetenschappelijke benadering

Een academicus heeft een systematische aanpak, gekenmerkt door de ontwikkeling en het gebruik van theorieën, modellen en samenhangende interpretaties. Daarnaast heeft hij of zij een kritische houding en inzicht in de eigen aard van wetenschap en technologie.

Ervaren projectmanagers noemen het professioneel en beheersbaar managen van projecten als belangrijke competentie. Ook vinden zij het kunnen beoordelen van projecten van anderen en het zorgen voor samenhang tussen scope, requirements en verandermanagement belangrijk. Deze competenties geven de behoefte aan een systematische aanpak van een project weer. Daarnaast onderscheidt een excellente projectmanager zich van een middelmatige doordat hij in complexe projecten boven de basiskennis over projecten kan uitstijgen en met behulp van theorieën een aanpak kan ontwerpen die past bij een specifieke situatie. Bestaande modellen dienen dan weliswaar als input, maar op basis van een samenhangende interpretatie en kritische afwijking neemt de projectmanager verantwoorde beslissingen.

Deze wetenschappelijke benadering van projectmanagement vraagt om een specifieke houding die verder gaat dan het afwegen en evalueren van eerdere praktijkervaringen. Zij veronderstelt een beheersing van theorieën en modellen die behulpzaam zijn bij een originele toepassing in een nieuwe, complexe projectsituatie. De projectmanager kan de keuze ook motiveren en beargumenteren. In het maken van de overstap van best practices naar een wetenschappelijke benadering van projectmanagement speelt deze competentie een cruciale rol.

Competentie 5: Intellectuele basisvaardigheden

Een academicus is competent in redeneren, reflecteren

en oordeelsvorming. Dit zijn vaardigheden die in de context van een discipline worden geleerd of aangescherpt en daarna generiek toepasbaar zijn.

Het opzetten van een project en het inrichten van een projectorganisatie is geen rechttoe rechtaan activiteit. Steeds moeten er keuzes worden gemaakt. Ook tijdens de uitvoering zal de projectmanager zaken moeten wijzigen en bijsturen, afhankelijk van de gebeurtenissen in het project en op basis van voortschrijdend inzicht. Het gaat om het in beeld brengen van alternatieven waarvan de voor- en nadelen onderzocht zijn.

ZELFONTWIKKELEND VERMOGEN

De intelligente toepassing van methoden zoals PRINCE2 is meer dan een invuloefening die leidt tot veel papierwerk. Het gaat juist om het realiseren van beter door-dachte en beter uitgevoerde projecten. Hiertoe dient de projectmanager voortdurend te redeneren, te reflecteren en te oordelen. Voor de ontwikkeling van deze oordeelsvorming is het kunnen auditen van projecten een belangrijke bekwaamheid.

Bij het reflecteren dient de projectmanager niet alleen te kijken naar de uitvoering van het project, maar ook naar de eigen rol en het eigen functioneren binnen het project. Daarbij kunnen we het onderscheid maken tussen het reflecteren tijdens de uitvoering van het project en het achteraf reflecteren op het eigen handelen. Deze reflectieve vaardigheden, het zelfontwikkelen vermogen en weten waar je goed in bent, zijn belangrijke bekwaamheden voor een excellente projectmanager. Gezien de zeer gevarieerde achtergrond van projectmanagers is het duidelijk dat professionals hun intellectuele basisvaardigheden in uiteenlopende disciplines hebben ontwikkeld. Het is dan zaak om die vervolgens toe te passen op het specifieke domein van het managen van projecten

Competentie 6: Samenwerken en communiceren

Een academicus heeft de competentie met en voor anderen te kunnen werken. Dat vraagt om adequate interactie, verantwoordelijkheidsgevoel en leiderschap, maar ook om goede communicatie met vakgenoten en niet-vakgenoten. Ook is hij of zij in staat deel te nemen aan een wetenschappelijk of publiek debat.

COMPLEXE INTERACTIE

Bij ieder project zijn meerdere partijen betrokken. Vaak hebben die ook verschillende inzichten en mogelijk-erwijs strijdige belangen. Daarbij werkt de projectmanager zowel voor als met die anderen. Het project krijgt juist vorm, richting en betekenis door de wisselwerking

tussen de opdrachtgever, projectmanager, projectleden en belanghebbenden in de omgeving van het project. Alle factoren waarvoor het eindresultaat is bedoeld of die daarvan direct of zijdelings voor- of nadeel kunnen ondervinden, dragen bij aan de complexe interactie rond een project.

Bovendien kunnen vakgenoten en partijen in het publieke domein vanuit hun deskundigheid hun mening geven over het project of de manier waarop het wordt uitgevoerd. Het is evident dat een manager van een dergelijk project in staat moet zijn om het debat met hen te voeren en het project publiekelijk moet kunnen verdedigen. Relationele bekwaamheden, communicatie en samenwerking zijn belangrijke competenties voor projectmanagers. Men zou de communicatieve bekwaamheden van de projectmanager kunnen zien als één van de belangrijkste gereedschappen in het realiseren van toegevoegde waarde in een complex project. Het is de moeite waard om deze competenties verder te onderzoeken en de vaardigheid te ontwikkelen om ze effectief toe te passen.

Competentie 7: Temporele en maatschappelijke context

Wetenschap en technologie zijn niet geïsoleerd en hebben altijd een temporele en maatschappelijke context. Opvattingen en methodes hebben hun herkomst; beslissingen hebben maatschappelijke consequenties in de



Prof. Dr. J.W.M. Kessels is dean van TSM Business School, hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente en lid van Kessels & Smit The Learning Company.

tijd. Een academicus is zich hiervan bewust en heeft de competentie deze inzichten te integreren in zijn of haar wetenschappelijk werk.

Het definiëren van een project en het vervolgens uitvoeren daarvan zijn géén activiteiten die in isolement bestaan. Er is altijd een effect op de interne en externe omgeving van het project. De academische projectleider is zich daarvan bewust en geeft zich in zijn handelen daarvan rekenschap. Competenties die ervaren projectmanagers op dit gebied noemen, zijn met name situationeel handelen en het inspelen op externe ontwikkelingen.

SPECIALE VERANTWOORDELIJKHEID

Bij een project is de opdrachtgever de eindverantwoordelijke. Dat is hij voor het opgeleverde resultaat, maar ook voor de gekozen aanpak om dat resultaat te bereiken. Daardoor is hij ook eindverantwoordelijk voor de ingebruikname van het door het project opgeleverde resultaat en voor de eventuele schadelijke neveneffecten van de uitvoering van het project. Daarom speelt verwachtingsmanagement hierbij een belangrijk rol en geven ervaren collega's aan dat dit een belangrijke bekwaamheid van de projectmanager is. Ondanks de eindverantwoordelijkheid van de opdrachtgever draagt de projectmanager, in zijn rol als adviseur van de opdrachtgever, ook een speciale verantwoordelijkheid. Juist vanwege zijn adviseursrol en het feit dat hij uitvoering geeft aan de opdracht, rust op hem ook de speciale verantwoordelijkheid om over alle gevolgen van het project na te denken, in zijn handelen transparantie na te streven en op duurzaamheid gericht te zijn. De projectmanager moet zich ten opzichte van de omgeving en vakgenoten kunnen verantwoorden voor de afwegingen en keuzes die hij heeft gemaakt of die hij heeft aanbevolen aan zijn opdrachtgever. Deze attitude is onderdeel van elke serieuze stakeholderanalyse en van de communicatie met alle bij het project betrokken partijen. Dit geldt in het bijzonder voor beleidsprojecten of veranderkundige trajecten, waarbij het gaat over veranderingen die diep ingrijpen in organisaties of in de maatschappij als geheel.

Kunnen we best practices combineren met een wetenschappelijke benadering van projectmanagement om zo dit bijzondere vakgebied verder te professionaliseren? Het antwoord lijkt 'ja' te zijn. Complexe projecten in een turbulente omgeving vragen steeds meer van de projectmanager. Juist het kunnen putten uit een breed arsenaal aan theorieën, modellen en handelings-

strategieën in combinatie met relationele en ontwerp-bekwaamheden en een kritische attitude, maken van de projectmanager een excellente professional.

Een wetenschappelijke benadering is daarbij behulpzaam aangezien het rechttoe rechtaan toepassen van bestaande best practices niet meer voldoende is voor een acceptabel en duurzaam resultaat. Er is meer kennis nodig. Maar misschien is het nog belangrijker om een andere houding te ontwikkelen. Een houding die aanzet tot kritische reflectie, het afleggen van verantwoording en zich rekenschap geven van de implicaties die een project heeft voor de duurzame ontwikkeling van een samenleving. In deze bijdrage hebben wij geprobeerd om aan de hand van een zevental academische competenties hiervoor de contouren te schetsen en de richting voor verdere ontwikkelingsmogelijkheden aan te geven.

1. A.W.M. Meijers, C.W.A.M. van Overveld en J.C. Perrenet, Criteria voor Academische Bachelor en Master Curricula, Technische Universiteit Delft, Technische Universiteit Eindhoven, Universiteit Twente, 2005.

(advertenties)

PROJECTEN IN DE HAND

VAARDIGHEDEN VOOR EFFECTIEF PROJECT-MANAGEMENT. DE NIEUWE UITGAVE VAN NICOLINE MULDER.



Deze waaier kan worden besteld bij de betere boekhandel en rechtstreeks bij de uitgeverij www.uitgeverijdialogo.com.

ISBN-13: 978-90-808122-4-6

dialogo