

VAN VAK NAAR BEROEP

Projectmanagement is meer dan het toepassen van een methode. Maar wat dat 'meer' precies is, blijkt niet zo eenvoudig te duiden. Voor een groep projectmanagers, die zich het Genootschap van Rossum noemt, aanleiding voor 'een zoektocht naar een verrijking van het denken in het vakgebied'. Het resultaat is het vorig jaar verschenen boek 'Projectmanagement, nieuwe invalshoeken' waarin persoonlijke waarnemingen en ervaringen bij het zoeken naar de essentie van projectmanagement zijn opgetekend. "Voor projecten is oplevering conform tijds-, budget- en kwaliteitseisen nog steeds aan de orde, maar we zijn ook een beroepsgroep die aanspreekbaar wil zijn op haar bijdragen aan maatschappelijke doelen", aldus Mireille Wiegman en Huub Glas, leden van het genootschap. Een gesprek over de maatschappelijke rol van projectmanagement en over deugden en bezieling als basis voor vitale projecten en duurzame projectresultaten.

Met 'nieuwe invalshoeken op projectmanagement' wordt volgens Wiegman en Glas niet gesuggereerd dat het vak lange tijd niet goed begrepen is. "Maar projecten zijn wel veranderd in de loop der jaren", zegt Glas. "We krijgen steeds vaker te maken met grote en complexe projecten. Meer geld, meer partijen, meer belangen en meer mensen die zich erbij betrokken voelen. Dat betekent dat projectleiders bij het tot stand brengen van het projectresultaat steeds vaker tegen gedoe aanlopen." Wiegman onderstreept dat resultaten en achterliggende

doelen nog steeds leidend zijn in projecten en programma's. "In de meeste rechttoe-rechtaan-projecten kan je met toepassing van een resultaatgerichte methode een heel eind komen", stelt ze vast. "De realisering van projectresultaten wordt echter steeds meer en vaker bepaald door de zaken daaromheen. Zaken die een andere houding en aanpak vergen dan in het geval je ongestoord kan sturen op het resultaat".

GEDOE

'Gedoe' en 'zaken eromheen' vragen dus meer van de projectmanager dan toepassing van een methode alleen. Dan hebben we het over dynamiek en complexiteit die vooral het gevolg zijn van samenwerking tussen mensen, beïnvloeding vanuit de projectomgeving en belangenbehartiging van share- en stakeholders. Dat de wetenschappelijke benadering van de projectvoortgang (Scientific Management) begin jaren zestig plaatsmaakte voor de economische aanpak (Earned Value Management), is in dit kader een belangrijk omslagpunt, zo is in de inleiding van het boek te lezen. Projectfactoren en ook de waarde van het projectresultaat worden steeds meer uitgedrukt in geld en de sociaal-economische ontwikkeling zorgt voor emancipatie van werknemers en betrokkenheid en medezeggenschap van burgers.

Om tegemoet te komen aan deze veranderingen in het projectmanagement en de maatschappelijke context daarvan, is vanaf de jaren zeventig een groot aantal nieuwe methoden ontwikkeld. In eerste instantie gericht op structurering en procedurele beheersing van de projectpro-



AUTEUR

CONSTANT GRAS

(Concom@hetnet.nl)

GEÏNTERVIEWDE

MIREILLE WIEGMAN

(info@mireillewiegman.com),

zelfstandig

projectmanager onder
ander op het gebied van
stedelijke vernieuwing
en commissaris vanuit
een visie op persoonlijk
leiderschap.

GEÏNTERVIEWDE

HUUB GLAS

(huub@zevendeugden.nl),

zelfstandig ondernemer

en projectmanager,

Zeven Deugden

Advies&Management.



cessen en vervolgens steeds meer op de sociale kant van projecten: leiding geven, teamsamenwerking, relatie opdrachtgever-projectmanager en afstemming met de projectomgeving. Maar het projectmanagement van vandaag blijkt er niet beter op geworden, getuige de vele projectmislukkingen en met name de ICT-drama's bij onder meer een aantal overheidsinstellingen.

MAATSCHAPPELIJKE ROL

De methodestrijd die het afgelopen decennium aan de gang is en de groeiende twijfels over de maakbaarheid van projecten vormden de aanleiding voor de oprichting van het Genootschap van Rossum in 2007. "Het gaat om meer dan alleen het benaderen van de werkelijkheid vanuit de ratio. Ook moeten we onze neiging de wereld in modellen te vatten even laten varen. Terug naar de dingen zelf; beschouwen zonder vooroordelen en eensluidende antwoorden", aldus Titus Bekkering in het inleidende hoofdstuk van het boek. Tijd voor nieuwe invalshoeken dus.

"Het boek biedt geen oplossingen voor bovengenoemde problemen en draagt ook geen nieuwe waarheden aan", benadrukt Glas. "Het bestaat uit een aantal overpeinzingen die los van elkaar tot stand gekomen zijn, op basis van persoonlijke waarnemingen en ervaringen als projectmanager. Maar er is wel een rode draad: de ambitie om de essentie van projectmanagement te vatten en te duiden en bij te dragen aan het succesvol gebruik ervan. De methode voorbij dus. Alle auteurs zijn van mening dat projectmanagement uiteindelijk maatschappelijke doelen dient en dat we de maatschappelijke rol ervan moeten verduidelijken."

INTENTIES

Een genootschap van vakbroeders en -zusters die elkaar vanuit de eigen fascinatie voor het vak bevruchten met beschouwingen en ideeën over de essentie van projectmanagement. "Het object van ons beroep is het integreren van denken en handelen op individueel en groepsniveau, gericht op verwezenlijking van unieke opgaven. Dit doen we door mensen, waarden en ideeën te verbinden om zo duurzame en vitale resultaten te verwezenlijken", beschrijft Wiegman de definitie van projectmanagement zoals neergelegd in het Statuut van Rossum. "Projectmanagement wordt nog te vaak beperkt gezien als vak en methode. Wij delen de mening dat het ook een beroep is waarvoor je vanuit een roeping kiest. Dan dien je dus ook aanspreekbaar te zijn op de maatschappelijke bijdrage die je levert. Bijvoorbeeld door het opstellen van een code, zoals advocaten die hebben."

In complexe projecten, zoals wijkvernieuwingsopgaven en duurzame bouwwerken van overheden waarin Wiegman en Glas respectievelijk actief zijn, gaat nog wel eens iets mis. "In het land der blinden is één oog koning", onderstreept Glas de rol van de projectmanager daarin. "Zijn of haar intenties in die functie zijn dan ook veel belangrijker dan het toepassen van een methode. Die intenties dienen zuiver en deugdelijk te zijn. Met verkeerde intenties een project leiden, levert slechte resultaten op. Daarom hebben we het over ons beroep, een term die aangeeft dat daarbij ook ethiek komt kijken. Die ethiek of deugden moeten herkenbaar zijn in mijn handelen als projectmanager."



> DEUGDEN

Zijn bijdrage aan het boek 'Projectmanagement, nieuwe invalshoeken' gaat dan ook over deugden die volgens hem een belangrijke rol spelen in het juist en succesvol managen van projecten. "Vanuit het maatschappelijk belang goed en juist beslissen en handelen, vereist een levenshouding waarin je continue afwegingen maakt tussen goed en niet goed. Het handelen van de projectmanager wordt gestuurd door zijn of haar houding ten opzicht van de mensen en zaken binnen het project en in de projectomgeving. Alleen met die intentie daarbij het goede te willen doen, ben je in staat het beste van jezelf te geven", aldus Glas.

Hij pleit daarom voor meer bewustzijn van de deugden in het leven (wijsheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid en vervolgens ook geloof, hoop en liefde) bij projectmanagers. "Het biedt ze een perspectief voor zowel rationeel als intuïtief handelen, helpt bij het ontwikkelen van een persoonlijke houding en geeft de moed om voor het goede te kiezen." Glas constateert reeds een paradigmaverschuiving in het vak projectmanagement. "Het leidende principe van maakbaarheid maakt plaats voor zinvolheid en verantwoordelijkheid. Meer aandacht dus voor de menselijke maat."

BEZIELING

"We hebben het dus over de zaken in projecten die ons als persoon wezenlijk raken", licht Wiegman toe. "Dan gaat het er dus om wie jij bent, om de persoon van de projectmanager. Als ik het goede wil doen, zal ik de waarden die aan mijn denken en handelen ten grondslag liggen, moeten kennen." Daarover gaat het door haar geschreven hoofdstuk 'Bezieling in projecten'. Inzicht in de eigen waarden, weten wat je echt belangrijk vindt, zijn volgens haar dan ook onontbeerlijk om passend leiderschap te kunnen bieden in projecten. "Projecten met een maatschappelijke meerwaarde doen óók een beroep op mijn gevoel, intuïtie en wijsheid. En het is dus aan mij om daarin de keuzen te maken voor wat juist en passend is."

Als belangrijke vragen voor de aanpak van de complexe veranderingsopgaven waaraan zij leiding geeft, noemt ze onder meer: hoe komen we verder in onze complexe maatschappij en wat is vooruitgang in het hier en nu. "De opdrachten die ik doe, moet je willen doorzien, doorvoelen en doorleven. Hierdoor ontstaat de passende visie om oplossingen stap voor stap dichterbij te brengen. Voor het ontwikkelen van die visie is de projectmanager als persoon het belangrijkste instrument.

Als projectmanagers loop je het gevaar eerdere successen, eigen onvermogen of frustraties op de opgave te projecteren en dan niet meer te zien wat er werkelijk aan de hand is. Je moet jezelf dus durven en kunnen openstellen. Een bepaalde mate van persoonlijke ontwikkeling van de projectmanager is dan ook van essentieel belang om complexe projectopgaven tot een goed einde te brengen", constateert Wiegman.

Wat drijft de projectmanager als mens? Dat is de vraag die volgens Wiegman misschien wel belangrijker is dan de vraag hoeveel kennis en ervaring hij of zij heeft. "Door je verder te

ontwikkelen met het zoeken van de antwoorden op deze vraag, leer je je eigen gedachten en overtuigingen beter kennen. Het paradoxale is echter dat als je die kennis hebt, je deze moet kunnen loslaten om je succesvol te kunnen opstellen in een complexe opgave. Daarmee geef je namelijk toe aan 'niet-weten' en vertrouwen en ontstaat het gevoel en de visie die je als projectmanager nodig hebt om de ziel - de essentie, het unieke - van het project te kunnen pakken. En dan kun je 'bezielen.'

COLLECTIEF BEWUSTZIJN

Twee overpeinzingen, twee nieuwe invalshoeken op het vak projectmanagement. Ze gaan over de waarden en intenties van de projectmanager die de maatschappelijke bedoeling voorbij het projectresultaat en organisatiedoel herkent. "Projectmanagement kent niet meer slechts één waarheid", zegt Wiegman. "We moeten keuzen maken en daarop handelen en ook bereid zijn daarop afgerekend te worden. Verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke aspecten van ons project. Een project dat we in eerste instantie voor onszelf moeten kunnen verantwoorden."

"Maar het is ook wezenlijk dat we de discussie aangaan met de opdrachtgever en het team over wat goed is in het betreffende project", voegt Glas toe. "Het boeit mij pas als projectmanagement ook over collectief bewustzijn gaat en niet alleen over de methode. Door dominantie op één waarde gaan projecten vaak onderuit. Daarom moeten we ons in projecten eerst afvragen welke waarden daar spelen en in de voortgang regelmatig toetsen of die allemaal nog kloppen. Dat is ook de basis waarop de projectmanager kan vaststellen welke mensen hij of zij nodig heeft in het project." Wiegman: "De intentie van het project moet helder zijn om die medewerkers te vinden die bereid zijn zich daaraan met hart en ziel te verbinden. Dat is de kern van ons beroep: het verbinden van waarden, mensen en ideeën."

"Als projectmanager zelf moet je continue de bedoeling, het wezen van de opdracht overwegen, om erachter te komen of deze - nog steeds - bij je past", voegt Glas toe. "Een project of aanpak kiezen die niet bij je past, zou volgens Wiegman niet mogelijk moeten zijn. "Maar conflicten en tussentijds afscheid nemen, horen er nu eenmaal bij", stelt ze vast. "Je echt in een project verdiepen, doe je pas als je er aan werkt", meent Glas. "Het kost tijd om vast te stellen of je in een opgave kan meegroeien."

Wiegman en Glas stellen vast dat projectmanagers van complexe opgaven voortdurend bezig dienen te zijn met de zoektocht naar wat in hun project het goede en juiste is. Daar zijn ze samen met hun team verantwoordelijk voor en daarop dienen ze ook samen aanspreekbaar te zijn conform een daartoe op te stellen code. Een verrijking van het vak en een opwaardering daarvan tot een beroep, waartoe de leden van het Genootschap van Rossum zich geïnteresseerd hebben. Op die manier werken zij aan een nieuw perspectief op projectmanagement als maatschappelijke rol van betekenis die als beroep verankerd dient te worden in het maatschappelijke veld. <



'Project Support
is mijn kracht.
Maar hoe word
ik nog sterker?'

WIN introduceert eerste IPMA PMO-opleiding (NCB-3) voor Project Supporters

Bij WIN weten we één ding zeker: vakkundige en gedreven Project Supporters zorgen voor meer grip op het project. Daarom brengt WIN al jaren de juiste mensen naar de juiste projectorganisatie.

Persoonlijke ontwikkeling, ervaring en verdieping binnen het vak van Project Support staan voorop. En die kennis deelt WIN graag: door een unieke IPMA PMO-opleiding in het aanbod op te nemen.

Naast de ontwikkeling van onze eigen mensen, helpt WIN graag haar opdrachtgevers verder met het optimaliseren en ontwikkelen van hun project management. Niet verwonderlijk dus dat WIN een IPMA PMO-opleiding, als eerste binnen de branche, opneemt in haar opleidingsaanbod.

De opleiding is in nauwe samenwerking met PMO-specialist Bert Hedeman tot stand gekomen. Waar andere trainingen zich vooral richten op de project manager,

is de IPMA erkende PMO-opleiding specifiek gericht op de rol van de Project Supporter.

Niet alleen de inhoud komt uitgebreid aan bod, maar er wordt ook aandacht besteedt aan vaardigheden.

Kortom: uniek in de markt, een verdiepingsslag voor de PMO-er en daarmee voor het project én het bedrijf. Schrijf je nu in of kijk voor meer informatie op winprojectsupport.nl