

*De factor mens
in projecten, programma's en portfolio's*

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

René Hombergen
2021

1. De factor mens: bron, bestemming, bestuurder

Dit boek richt zijn blik op de factor mens in projecten en programma's. Als we weten dat de factor mens in projecten en programma's vaak van een groter belang is dan de techniek van specificatie, planning en beheersing; hoe beelden we die factor mens dan af?

Voor specificatie bestaan diverse modellen (bijvoorbeeld: naar afnemer, naar aanbod, functie of geografie; naar niveau van abstractie of detail; naar hardheid van eisen en wensen). Voor planning eveneens (balken- of knopenplanning met al dan niet activiteiten op de pijl of het knooppunt weergegeven; en desgewenst op verschillende aggregatieniveaus). En beheersing wordt doorgaans ingericht naar diverse aspecten (tijd, geld en kwaliteit meestal aangevuld met risico's en soms met meer zachte aspecten zoals samenwerking en motivatie).

Maar welke modellen bestaan er om mensen af te beelden?

...als bron, bestemming en bestuurder

Ziehier een indeling van de *human factors* in project-, programma- en portfoliomanagement in drie domeinen:

1. Mensen vormen in projecten en programma's een, om niet te zeggen dé, bron van energie.
2. In projecten en vooral programma's zijn zij ook een bestemming; je wilt iets bereiken bij gebruikers en beheerders: een handige omgang met het nieuwe systeem. Je wilt een verandering in gedrag bij je medewerkers. Bijvoorbeeld meer klantgerichtheid. Of een verandering bij afnemers. Een consument koopt de dienst. Een burger omarmt de programmadoelen.

3. En mensen treden op als bestuurder van (portfolio's van) projecten en programma's. Welke beelden bestaan er om mensen in hun rol van bestuurder adequaat te schetsen dan wel tekenen?

1) Factor mens als bron

Leiderschap en leiderschapsgedrag zijn een bron van energie in projectteams. Personen nemen hun vaardigheden en kennis, hun karaktertrekken en houding, kortom hun persoonlijkheid mee.

Bovendien komt daar in projecten de bron van onderlinge wisselwerking in kleine teams bij.

Er ontstaat vanzelf een extra energie door diversiteit in het team; door zelftranscendentie van het team; door doen en samenwerking als meer natuurlijke en vanzelfsprekende (zo je wil: "agile") uitgangspunten te zien dan individueel denken; en wellicht door een keuze van een mooi team- en mensgericht jargon van een daar op toegespitste methodiek.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

2) Factor mens als bestemming

Daarnaast zijn mensen een bestemming. We doen projecten niet alleen om het hoofd van een ingenieur zijn eureka's te doen ervaren of te zorgen dat een team het hartgrondig lekker heeft in onderlinge inspiratie, samenwerking en motivatie.

Nee.

In projecten en programma's gaat het tevens om een bijdrage aan de buitenwereld. Je doet een project of programma ook om iets uit je handen te laten komen waar een bekende of onbekende ander wat aan heeft.

een bekende afgebeeld als competentie

Waar die ander een bekende is, beelden we die ander vooral af als een centrum van kennis of competenties. Kennis komt vooral bij projecten voor; de gebruiker moet een nieuwe tool

of een nieuw systeem onder de knie krijgen. Het gebruikte middel betreft meestal instructie, soms aangevuld met training on the job.

In een programma gaat het meestal om wat meer dan een kennisuitbreiding. We willen wat veranderen in de vaardigheden en het gedrag van medewerkers. We beelden de te bereiken verandering vaak af als een competentie; we wensen bijvoorbeeld meer klantgerichtheid bij onze mensen.

Competenties zijn helaas armzalige afbeeldingen. Zij kennen veel beperkingen. Competenties zijn niet lineair maar dynamisch per persoon; zijn niet slechts aan een persoon gebonden maar bestaan juist ook in onderling wisselende verhoudingen en intensiteiten in een groep; sommige eigenschappen zoals ethisch verantwoord handelen laten zich niet of nauwelijks als een competentie vatten; en competenties zeggen weinig tot niets over onze onderliggende attitude.

en volgens andere mensbeelden

Daarom gebruiken we ook andere mensbeelden. Denk aan de mensmodellen van Jung of Myer-Briggs, kleurenleren of het model van persoonlijkheidstrekken van Allports Big Five.

We zien graag dat medewerkers na de verandering wat meer of minder extravert zijn, wat geler of juist blauwer, of wat meer of minder consciëntieus bijvoorbeeld.

Het model van competenties of een ander mensbeeld wordt dus gebruikt om het te verwachten effect van een verandering te duiden.

bestemming onbekend...

Waar de ander een onbekende is, hebben mensbeelden een geringere bijdrage. Daar doen meer algemene begrippen als duurzaamheid en ethiek hun werk.

Bij duurzaamheid blijft het grote nadeel dat het makkelijk verwordt tot een politiek correct alibi-begrip dat omslaat in zijn tegendeel. Men speelt het braafste jongetje van de klas en haalt een mooie subsidie binnen. De feitelijke bijdrage

aan een schonere wereld wordt niet of nauwelijks meer onderzocht als het witte voetje eenmaal tot wederzijdse tevredenheid is behaald. De subsidieverstrekker voldoet ogenschijnlijk aan zijn doelstellingen, en de ontvanger verdient makkelijk...

Het begrip ethiek is lastig eenduidig vorm te geven. Om te duiden dat we ethisch goed menen te doen, ligt het het meest voor de hand in de drie verschillende ethische deelsystemen aan te geven wat onze ethische bijdrage is.

... bijdrage volgens ethisch deelsysteem...

Wat draagt ons project of programma bij aan het nut van allen?

Wat brengt het onszelf als deugdverfijning?

En voldoen we aan onze plicht om menselijk te zijn?

3) Mens als bestuurder

En naast bron of bestemming is een mens in projecten ook een bestuurder.

Wij zijn niet alleen een oorsprong, een productiefactor, of een doel; een betalende consument of stemmende burger. We zijn ook subjecten die zelf de zeilen zetten gegeven wind en bestemming. We stromen niet enkel als een rivier tussen het hoogste en laagte punt die voldoet aan de wetten van zwaartekracht en weerstand. Mensen kiezen onderweg in projecten en programma's zelf zijwegen en snijden meanderbochten door. Er is sprake van leiderschapsgedrag op de vloer. Het maakt projecten en programma's meer dynamisch en minder voorspelbaar. En meer productief? Zeker voor wat vooraf onbekend is (en niet goed op voorhand te plannen in onderscheiden taken), loont het om vrije ruimte te laten ter nadere invulling door teamleden... zolang zij gericht blijven op het onderkende doel? Zo snel mogelijk naar zee? Of passen medewerkers ook de doelen aan... Vooral bij innovatieve projecten en programma's lijkt een zelfstandige taakinfilling

onontbeerlijk om tot succes en waarde te komen. Bij herhalings- en verbeterprojecten kan meer op voorhand gepland worden.

En niet alleen medewerkers op het schip sturen bij. Ook de reder op de kant geeft en wijzigt opdrachten. Een bestuurder op afstand speelt eveneens een rol als menselijke factor bij projecten en programma's. Welke beelden zijn er om een bestuurder adequaat af te beelden, te begrijpen en zijn rol optimaal te doen spelen?

Leeswijzer hoofdstuk

In dit hoofdstuk volgt:

1. Allereerst een inleiding over *mensen in projecten*;
2. dan een korte *terugblik op de geschiedenis* van projectmanagement om het vakgebied als een in oorsprong technische discipline te herkennen;
3. gevolgd door een *overzicht* op de mens in (portfolio's van) projecten en programma's als bron, bestemming en bestuurder;
4. zijn rol als *bron*;
5. als *bestemming*; en
6. *bestuurder*; met tot slot
7. een *alternatieve indeling* waarbij de menselijke factor in aspecten of thema's wordt gezien.

1.1. Inleiding; mensen in projecten...

Wat doet een mens in een project of programma? Als we de vele inspanningen en doelen van Hitlers Derde Rijk als een programma of project zien, dan wordt de rol van een mens soms tot niets of nog minder gereduceerd, zo lijkt het. Een moderne auteur als Primo Levi komt op basis van zijn ervaringen als gevangene in een concentratiekamp tot de verzuuchting en boektitel "Is dit een mens?".

Veel overledenen kunnen die vraag niet meer stellen. Zij leggen hem voor aan ons. Wat is een mens in projecten en programma's?

Doorgaans gelukkig meer dan de achterkant van de seculiere moderniteit ons heeft getoond in zijn massale anonieme vernietigingen.

slachtoffers...

Denk bij de grote verdelgingen in de twintigste eeuw naast Nazi-Duitsland met zijn gerichte uitroeiing van een of enkele bevolkingsgroepen (Joden, Zigeuners, homoseksuelen, zwakzinnigen, communisten, en als restcategorie alle "economisch onwaardigen"), aan Stalins Goelag met eliminatie van politieke tegenstanders, en aan de Chinese Revolutie met een nietsontziende binnenlandse overheersing en naar schatting vijftig miljoen doden. Of zie een verleden van meerdere werelddelen met kolonialisme, slavernij en decimering dan wel het geheel wegvagen van een inlandse bevolking; Indianen zijn gemarginaliseerd, zwarte slaven bij Arabieren kregen geen nageslacht vanwege hun verplichte castratie, en Tasmaniërs bestaan niet meer.

Of denk in het heden aan Noord-Korea dat groot-schalige strafkampen kent voor onwelgevallen of het Syrië van Assad waar planmatige verkrachting en verminking van vrouwen een oorlogstactiek van de overheid is... De overwegend mannelijke strijders lopen in meerderheid een trauma op dat hen verder vechten onmogelijk maakt. Sommige moderne verschrikkingen van systematische overheersing van de ene mens door een andere, duren voort... Islamitische Staat in Syrië vormt een treurig voorbeeld.

Of denk aan "kleine" individuele "*casualties*" in "*collateral damage*" zoals het doden van een Amerikaanse zestienjarige jongen die toevallig zoon is van een Amerikaans staatsburger die als terrorist wordt herkend – nodig om het programma van nationale veiligheid te volbrengen...

... van staatsprojecten niet in beeld...

Deze programma's en projecten komen doorgaans niet in ogenschouw als we over project- en programmamanagement lezen. Projecten en programma's worden voorgesteld als goede vernieuwingen voor de mensheid. Hun resultaten en doelen zijn ons tot heil. De mensen die er hun inspanningen leveren, leveren een goede bijdrage.

Dit zijn de impliciete aannames die we doen bij projecten en programma's; zij creëren waarde. Zij zijn mensen tot nut. Mensen die in projecten werken, leveren een positieve bijdrage – uitzonderingen als projectratten en projectsaboteurs daargelaten.

We zien projecten als iets positiefs. Ondanks de mislukkingen die in grote getale waargenomen worden. Veel projecten voldoen niet aan hun eigen parameters qua tijd, geld en kwaliteit. Veel andere projecten lukken weliswaar nog wel in dit opzicht (het interne projectmanagement slaagt), maar leveren de opdrachtgever niet zijn beloofde functionaliteit noch de eindgebruikers hun verwachte gemak. Toch blijven we geloven in nieuwe grotere musea, meer windmolenparken en een nieuwe generatie kernreactoren.

vernieuwing als geloofsnoodzaak

In de voortdurende verandering die ons leven eigen is, is er geen andere keuze dan komen tot verbetering en vernieuwing. Die relatief onbekende vernieuwing krijgt naast de doorgaande verbeteringen van het relatief beter bekende en bestaande, vorm als een project; met behulp van projectmanagement geven we een nog niet bestaand resultaat vorm.

Overigens geldt voor programma's zo goed als zeker eenzelfde falen en eenzelfde onontkoombaarheid al zijn daar (nog) minder gegevens van bekend. Ook zij verzanden. Ze halen hun doelstellingen niet.

Veel programma's lijken net als veel projecten moderne rivieren waarvan de loop de monding in zee niet meer be-

reikt. De rivier is vooraf opgedroogd vanwege intensief landbouwgebruik. De Mississippi eindigt in modder...

verse moedermelk

Het geloof in goede nieuwe projecten en programma's geldt sinds de oude piramiden tot en met moderne grootschalige projecten om schone windenergie vanaf zee mogelijk te maken. Dit geloof is onze moedermelk. Zoals elk enkelvoudig nieuw leven hoop biedt op een beter leven voor allen, zo scheidt elk nieuw project de verwachting dat er wat ten goede keert voor de makers en ontvangers van het nieuwe resultaat.

Met projecten verbeteren wij de wereld. Het is een onmisbaar geloof.

Maar als wij dat geloof niet onderzoeken op zijn vermeende aanspraak op waarheid en op zijn wellicht feitelijke onwaarheid, houden we wellicht illusies in stand die mede leiden tot de grootschalige slechte projecten en programma's die minachting, uitsluiting en verdrijving van hele volkstammen tot gevolg hebben... Hoe komen wij tot werkelijk menselijke projecten en programma's?

voor afnemers en teamleden...

Door de slachtoffers dan wel ontvangers van projectresultaten serieus te nemen! We moeten hen in onze projectethiek en -governance betrekken.

Voordien is het zaak om te zorgen dat de medewerkers in projecten zich senang en gewaardeerd voelen...

Met als ethisch doel dat zij het niet alleen bij die deugd laten maar allen tot nut willen zijn vanuit een gevoelde innerlijke plicht een bijdrage aan onze medemensen en de omgeving te leveren... Deugd-, nut- en plichtenethiek bestaan niet anders dan in samenhang.

...in onderling sociale en individueel technische processen

Projectmanagement echter wordt niet verstaan als een vakgebied dat in een contextueel proces de noden van de wezens ledigt.

Het wordt deels begrepen als een sociaal construct dat tot resultaat en succes komt.

Projectmanagement wordt echter overwegend nog steeds vooral gezien als een toe te passen techniek dan wel prescriptief proces.

1.2. In retro: geschiedenis projectmanagement

Het ontstaan van projectmanagement wordt doorgaans gesitueerd in de Amerikaanse defensie-industrie van de jaren veertig van de vorige eeuw. Men voert een goede oorlog tegen een slecht regime.

Volgens het gangbare verhaal ontstonden op die plek de planningstechnieken die projectmanagement zo hebben gekenmerkt in de eerste decennia na zijn geboortemoment aldaar. Deze mare vormt het gangbare geloof in de wereld van projectmanagers.

De planningsalgoritmen zijn echter aanmerkelijk ouder dan de nieuwe namen waarmee zij als vermeende nieuwe technieken de wereld veroveren...

planningstechnieken...

Een balkenplanning bestaat al sinds het begin van de vorige eeuw. Een grafische lijn in een twee-assen stelsel als weergave van een ontwikkeling existeert al sinds de twaalfde eeuw. De tijd schrijdt voort op de horizontale as als op een (heden-daagse) kalender. Tijd wordt niet meer circulair afgebeeld maar op een lijn.

De ontwikkeling tekent zich af in de verticale dimensie. Ruimte en tijd staan los van elkaar en hebben een verband in het fenomeen dat zich afspeelt in de afgebeelde lijn.

In Venetië werd destijds de grafiek, zoals wij die nu kennen en waar onze ogen vaak als eerste aanhaken op de economische pagina's waar zij in overvloed aanwezig zijn, voor het eerst gebruikt om een historisch verloop en een komende verwachting weer te geven.

De grafentheorie die ten grondslag ligt aan de planningstechnieken CPM (*Critical Path Method*) en PERT (*Programme and Evaluation Review Technique*) bestaat eveneens al eeuwen. Het vermeende gebruik van CPM en PERT door het Amerikaanse Ministerie van Defensie ten tijde van W.O. II wordt echter als het begin van projectmanagement gesitueerd... En dat Manhattan-project was meer een programma dan een project... Het ging om een allesbepalend doel: de Nazi's verslaan met welk nieuw wapensysteem dan ook en minder om een nieuwe technologie als een resultaat op zich.

...bestaan al eeuwen dan wel millennia

De plannings- en projectmanagementtechnieken die Zuid-Amerikaanse Indianen gebruikten voor hun piramiden, de schema's die Egyptenaren opstelden voor hun goddelijke bouwwerken of de logistieke ontwerpen voor de Chinese muur, zijn ons simpelweg onbekend. Deze planschema's hebben waarschijnlijk voor een belangrijk deel impliciet bestaan.

In overleg wisselde men kennis uit die zich bevond in hoofden; mensen waren wijs geworden door kennis en door veel ervaring op te doen in onderling contact. Toch kan het haast niet anders dan dat er daarbij ook schriftelijke aantekeningen zijn gemaakt. Deze "harde" plannings- en projectmanagementtechnieken zijn niet nabegeleefd. We moeten ons voorstellen hoe men destijds met enkele notities en met veel gerichte afstemming de projecten voltooide.

Merk op dat de kennis om te specificeren in het Egypte van vierduizend jaar geleden van een zeer hoog niveau was. De wiskunde om de precieze, op de decimeter nauwkeurige ligging van de piramiden ten opzichte van elkaar te

bepalen, is ons pas weer sinds het midden van de vorige eeuw bekend.

projectmedewerkers als slaafse zielen...

De piramidebouwer droeg bij aan een zielenheil van zijn farao. En hij ontving als gewaardeerd ambachtsman een goede beloning. Vormen remuneratie en inspiratie door resultaat en doel nog steeds de voornaamste bronnen van motivatie voor een project- of programmamedewerker?

De piramidebouwers worden weliswaar niet meer gezien als slaven maar veel auteurs over projectmanagement zien hen nog immer als mensen die door en door begeistert waren de goddelijke eeuwigheid van hun farao. Zij droegen graag hun steentje bij. Zij hadden geen andere gedachten...!?

Ook in die tijd dompelden individuen onder in de blijde boodschap die in grote conformistische groepen werd verkondigd... Als u ons product koopt, als u dit concert bezoekt, als u onze leer volgt, wordt u gelukkig...

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

of ambigue, zelfstandige subjecten?

En ook in die tijd koesterden mensen gezonde ambigue gevoelens en twijfel als een wijze lege kern in momenten van reflectie. Een koning wordt zowel gevolgd als met een knip-oog gezien...

Hoewel literatuur, lees de Bijbel, uit die tijd even weinig gelaagdheid, zijpaden en kwinkslagen kent als menig moderne dominee en imam om de leer niet al te serieus te nemen, meen ik dat ook destijds mensen wijzer waren dan het volgen van een wetenschap die hen werd voorgehouden.

De belangen van priesters zijn immer doorzien. Mensen begrijpen het machtsspel dat geloof in het goede ook inhoudt. Een opgelegde ideologie is nooit absoluut – hoeveel zielenheil ons ook in het vooruitzicht wordt gesteld.

Ontstaan huidig projectmanagement

Projectmanagement als een moderne aan wetenschappelijk management verwante managementdiscipline is eerst en vooral ontstaan als een planningstechniek. De mogelijkheden van militaire logistieke planningsalgoritmes werden in het midden van de vorige eeuw gekoppeld aan de grote voordelen die technisch-wetenschappelijk onderbouwde specificaties boden sinds het begin van die eeuw; constructies en werktuigbouwkundige installaties en vele fabrieksmatige procesinstellingen konden vanaf de vele doorbraken rond 1900 in natuur- en scheikunde (en hun afgeleide vakken) beter doorgerekend worden.

Nu werd deze mogelijkheid tot berekenbaar specificeren gekoppeld aan de competentie om grootschalige calculaties te maken voor operaties op een slagveld.

Het plannen van een militaire interventie bleek ook toe te passen op het maken van een nieuw (project)resultaat.

van ding: specificatie, planning en beheersing...

Projectplanning werd geboren op de schouders van de sinds enkele decennia sterk toegenomen specificatie-vaardigheden.

Bij deze overgenomen verworvenheid van specificatie en de (her)ontdekking van planning voor projectprocessen, voegde zich al snel de noodzaak van beheersing.

En zie; modern projectmanagement was geboren. Een project werd gezien als een ding; een resultaat uit een beheerst algoritme.

...naar sociaal construct en contextueel proces

In latere jaren, de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, werd niet alleen het algoritme meer als bron van creatie gezien maar ook het team medewerkers. Vanuit de menselijke energie van samenwerkende personen komt een projectresultaat tot stand.

Een project is een sociaal construct.

En sinds het begin van deze eeuw ligt meer en meer de nadruk op een project als een contextueel proces. De waarde van een project ontspruit niet alleen uit het algoritme of het team maar ontstaat ook in afstemming met de omgeving.

ontstaan programmamanagement

Voor programma's geldt grotendeels eenzelfde ontstaansgeschiedenis; die van een voorgeschreven procesmatige aanpak; een te volgen procedure met stappen. Aandacht voor programmamanagement ontluikt in de jaren negentig van de vorige eeuw.

Er worden processen voorgelegd om niet alleen te sturen op nieuwe resultaten maar ook direct op nieuwe doelen. Een belangrijk verschil met projecten betreft de aandacht voor veranderingen die bij afnemers tot stand gebracht worden. Na een project moeten gebruikers kunnen omgaan met het nieuwe resultaat; na een programma dient ook hun gedrag bijgesteld te zijn; meer klantgericht, meer risicobewust, meer duurzaam en dergelijke.

Programma's worden evenals projecten in hoofdzaak voorgesteld als een te volgen procestechniek ofwel methode. De factor mens beperkt zich eerst en vooral tot het adequaat volgen van het gegeven algoritme. Mensen zijn en doen meer in en rondom projecten en programma's.

geconcentreerd ploeteren...

Dit gangbare vertoog is lang gemeengoed geweest. De mainstream in het denken luidt dat planning voor projecten ontstaat in Amerika in het Ministerie van Defensie ten tijde van W.O. II, en dat deze (met specificatie en beheersing gecombineerde) rationaliteit later wordt aangevuld met mens- en contextgerichte aspecten, en met een doelbenadering zoals programmamanagement voorstaat.

Een historische analyse van het welbewuste Manhattan-project in de Tweede Wereldoorlog doet echter radicaal

anders vermoeden (Lenfle & Loch, 2011). Er was sprake van *trial & error* op leven en dood. Er was een manifest doel: de vijand verslaan met superieure wapensystemen.

Verder was er eigenlijk niet veel planning, specificatie of beheersing. Pas tegen het einde van de oorlog, na vier eerdere vruchteloze jaren, begonnen de atoombom-projecten te lopen... Merk op dat er sprake was van twee typen in een parallelle ontwikkeling; men had nog geen eenduidige keuze gemaakt.

...door samenwerkende mensen

Het verhaal dat CPM en PERT ontstonden in het Manhattan-project is waarschijnlijk meer een mooi verhaal achteraf van consultancy- en opleidingenbureaus die een nieuwe managementtechniek wilden slijten, dan werkelijkheid.

De reële historische analyse laat zien dat de invloed van menselijke factoren vanaf het begin van modern projectmanagement groter was dan het technisch op beheersing, planning en specificatie gerichte discours ons heeft willen doen geloven.

Terug naar de vraag: welke rol spelen mensen in en rondom projecten en programma's?

als bron, bestemming en bestuurder

Hoe kunnen we de waarde van mensen optimaal benutten? En hoe kunnen we de effecten van projecten en programma's een optimaal effect bezorgen voor hun ontvangers? Hoe ver kunnen we het succes van projecten en programma's laten reiken naar onze omgeving en onze toekomst?

In projecten en programma's maken we gebruik van de hersencapaciteit van mensen en van vaardigheden in gedrag. Ook verwachten we een positieve invloed van samenwerking in teams en van afstemming met betrokkenen in de omgeving.

Welke inzichten biedt het om een mens als bron, als bestemming en als bestuurder van projecten en programma's te zien?

1.3. Overzicht: bron, bestemming en bestuurder

De factor mens in en rondom projecten en programma's wordt doorgaans gezien naar thema's: zie de laatste paragraaf van dit hoofdstuk waarin diverse aspecten worden genoemd, zoals: leren, persoonlijke ontwikkeling, motivatie, samenwerking, duurzaamheid en dergelijke. Wat betekent dit thema voor een project- of programmamedewerker?

In het leeuwendeel van dit hoofdstuk wordt een andere indeling gevolgd; die naar domeinen: wat betekent de factor mens als bron, als bestemming en bestuurder van projecten en programma's?

Zie de onderhavige paragraaf voor een overzicht en de volgende drie paragrafen met een behandeling van elk domein.

mens als motor

Een medewerker in projecten is dus een bron. Voor zijn beloning en door zijn geloof in een intrinsieke waarde van het resultaat draagt hij bij.

De nieuwe piramide dient god en koning. De nieuwe brug verbindt voorheen gescheiden gebieden en volksdelen. Het nieuwe systeem maakt makkelijker communiceren mogelijk.

Hoe worden de inspiratie en motivatie van een projectteamlid optimaal benut?

mens als oever

En een mens is een bestemming. Een projectresultaat is bestemd om door mensen te worden gebruikt.

In programma's geldt nog sterker dat de mens een bestemming is.

Het gaat niet alleen om een projectresultaat dat gehanteerd moet worden, maar ook om een (grotere) verandering bij die mens.

voorbeelden

Een medewerker in een programma klantgerichtheid moet klantgerichter worden, bijvoorbeeld in termen van competenties: meer luister-, spreek- en onderhandelingsvaardig.

Of denk aan een programma veiligheid dat mensen meer veiligheidsbewust wil maken; de medewerkers mogen zich meer rekenschap geven van de risico's in hun omgeving; en de gevaren in henzelf: diefstal, pesten en tegenwerking zijn personeelsleden niet vreemd evenmin als machtsmisbruik onbekend is aan menig manager of specialist.

En van burgers in een programma duurzaamheid verwachten we dat we hen weten te bewegen tot meer verantwoord gedrag in het gebruik van natuurlijke hulpbronnen, minder afval en meer hergebruik. Hoe veranderen we afnemers optimaal in hun rollen als klant en burger?

mens als koersverlegger

Zoals zojuist al aangegeven bij de gevoelens van innerlijke tweespraak die zo goed als zeker ook piramidebouwers al kenden (zie paragraaf 2), koestert een mens niet alleen een vertrouwen in de weg die hij aflegt, maar heeft hij ook vragen en overwegingen. Hij kijkt naar zijn vorderingen en stelt zijn route bij.

Elke oorsprong is meervoudig. Een rivier ontstaat niet alleen in zijn hoogste punt maar kent meer toevoerstromen. Elke delta waaiert uit. Een route die een mens aflegt, kent niet alleen een vaststaande bron in geboorte. Ook het ter wereld komen kent naast een eenduidige moeder, een meervoudige wortel in ouders, grootouders, buurt, stad en streek, in natie, wellicht in "ras" en in een gehele mensensoort.

En onze dood is weliswaar voor zover wij waarnemen een ontegenzeggelijk vaststaand gegeven maar moment en vorm en zelfs de duur van het stervensproces zijn en blijven vooraf onbekend. Een lid van de mensheid wordt niet als water van een rivier slechts door een enkelvoudige kracht zoals zwaartekracht gedreven.

met enige eigen wilskracht

Een mens kan met enige eigen wilskracht enige verandering in de loop der dingen aanbrengen. Over de reikwijdte daarvan verschillen opvattingen. Een mens kan weerstanden op meer manieren overwinnen dan water dat een nieuw laagste punt zoekt.

Verschillende mensmodellen kennen mensen verschillende machtsaanspraken in verandering toe. Het verandervermogen van een mens is groot of beperkt.

spelen of worden gespeeld...

Er lijkt sprake van een fundamenteel verschil in perspectief: of onze verandercapaciteiten werkelijk tot een vrije wilsfeer behoren of toch vooral onpersoonlijk zijn; alsof wij eerst en vooral uitvoerders van chemie en genen zijn en blijven dan wel eens de dood voorgoed overwinnen en het universum aan onze voeten hebben liggen...

Natuurlijk is geen verandervisie zo zwart ofwel wit.

Doch een keuze voor ofwel vooral bepaaldheid ofwel vooral maakbaarheid is in elk mensbeeld te herkennen.

illusie van het bespelen van een instrument?

In hoeverre is ons vermogen om dingen te veranderen een instrument van onze vrije wil? Of is ook dat idee een illusie van andere wetten zoals onze biologische programmering naar succes, status en seks?

Wij geloven de aanname dat dingen, zij het in beperkte mate, veranderd kunnen worden en de aanname dat we in enige mate beschikken over een vrije wil.

We kunnen wijzigingen aanbrengen in de weg die wij afleggen. Kortom, naast de mens als bron en bestemming van projecten en programma's, is hij ook bestuurder ervan.

1.4. Factor mens als bron

In het ontstaan van projectmanagement zijn drie vormen van menselijke energie als kern te herkennen.

1. Het betreft allereerst intellectuele en individuele vaardigheden. (- Denk aan op techniek gerichte methoden zoals Systems Engineering, Project Management Body of Knowledge, Projects in Controlled Environment 2 en Projectmatig Werken. -)
2. Vervolgens treedt creatiekracht in teamverband naar voren. (- Zie methodieken zoals Evolutionary Programming, Scrum, Dynamic Systems Development Methodology, en Projectmatig Creëren. -)
3. En tot slot wordt een oorsprong van het scheppen van waarde gevonden in afstemming met niet alleen teamleden maar ook met betrokkenen in de omgeving. (- Zie aanpakken zoals New Product Development en A4-Projectmanagement. -)

Merk overigens op dat de ontwikkeling niet zuiver chronologisch is. NPD bestond al geruime tijd voordat enkele teamgerichte aanpakken ten tonele verschenen. (Ook ontstaan teamgerichte aanpakken nog steeds als nieuwe methodieken; onder een "Agile"-naam of zie recent "Chaordisch projectmanagement".)

1) de start: specialistische hersengymnastiek

Projectmanagement is in zijn officiële mainstream vanaf midden vorige eeuw vooral begonnen als projectplanning. De "projectmanagers" zelf hielden dat enkele decennia vol.

Nog begin jaren zeventig viel op de jaarlijkse internationale conferenties van projectprofessionals het woord projectmanagement niet. "Projectplanning" sloeg de klok. Handigheid en snelheid in het maken en aanpassen van planningsschema's was de gewilde eigenschap. Men diende over een grote vaardigheid in de algoritmen te beschikken.

De bron van waarde in projecten werd door de vele projectprofessionals zelf vooral in het beheersen van de her-sengymnastiek gezien.

en competenties ook

Vervolgens zag men in dat het niet alleen om intellectuele vaardigheden ging. Ook motiverende en leidinggevende kwaliteiten waren van belang in projecten. Naast de -planner werd nu ook de projectmanager meer en meer gewaardeerd door zijn vakgenoten.

Een projectmanager moet helder kunnen schrijven, spreken en presenteren, kunnen luisteren, samenwerken, be-invloeden en leiding geven. Hij dient over vele competenties te beschikken. De eenzijdigheid van wat zich afspeelt in een enkele hersenpan en in complexe *schedules*, wordt uitgebreid tot de zichtbare kwaliteiten van een persoon. Het aantal competenties voor een projectmanager is groot. Waar de meest gebruikte schema's zo'n veertig competenties onderscheiden, zijn er voor een projectmanager al snel zo'n dertig van belang. Ofwel: een projectmanager is een schaap met vijf poten, een duizendpoot die niet alleen analytisch goed moet zijn, maar ook communicatief; hij moet motiveren en inspire-ren.

Naast de moeilijkheid van dit grote aantal (welke superieure individuen onder ons beschikken over zoveel goede competenties – of hebben we deze allen natuurlijk en vervalt het discriminerende criterium al snel? –), kleeft er een inherente tekortkoming aan het concept van competenties. Zij zijn niet adequaat in het weergeven van de dynamiek en ambiguïteit van menselijk gedrag. Ook het competentie-denken kent

dus, net als het eerder louter dan wel vooral propageren van de vaardigheid in planningswiskunde – zij het minder – enkele grote inhoudelijke beperkingen.

nadelen

Zeggen zichtbare vaardigheden voldoende over een attitude? Als ethisch handelen wordt voorgesteld als een competentie slaat dit de plank mis; het is veeleer een voor anderen nauw zichtbaar innerlijk kompas dan een uiterlijk waarneembaar kenmerk.

Bovendien zijn competenties niet statisch hoewel zij worden voorgesteld als een score op een schoollijst. Zij zijn dynamisch bij een persoon. Te luistervaardig wordt al snel hovaardig en onderdanig; te speekvaardig wordt dominant en autoritair. (Zie hiervoor het werk “Kernkwadranten” (1992) van Ofman. Goede competenties veranderen makkelijk van persoonlijke kwaliteiten in mentale valkuilen en sociale allergieën. Soms is een goede competentie zelfs niet meer dan het vermijden van de eigen uitdaging vanwege een innerlijke angst voor de blinde vlek of ergernis.)

En competenties zijn dynamisch tussen personen (zoals het voorbeeld van Ofman zojuist ook al aangaf). Een zwakke eigenschap hoeft in een compenserend team geen belemmering te zijn. Een sterke eigenschap kan als unieke specialistische eigenschap nog meer waarde krijgen.

2) het vervolg: samenwerking als kracht

Hoewel vaardigheden als individuele kwaliteiten worden benaderd, bestaan zij natuurlijk ook interpersoonlijk. De op coöperatie gerichte competenties als samenwerking, leiding geven en luisteren zijn lastig tot een enkele partij af te scherpen in een communicatieve act. Mensen beïnvloeden elkaar voortdurend.

En in die onderlinge samenwerking bestaat een grote creatiekracht.