

Projectmanagement en vakmanschap

Inleiding

Keer op keer blijkt uit onderzoek dat een veelheid aan (ICT-) projecten mislukt en dat miljarden euro's op die manier verloren gaan. De overheid kiest in het kielzog van de commissie Elias voor (nog) meer toezicht op projecten, veel organisaties denken dat Agile hen helpt dit te voorkomen en voeren dat als bedrijfsbrede standaard in. Maar zitten deze organisaties nou wel op het goede spoor, dragen deze oplossingen daadwerkelijk bij aan het probleem, en wat is het probleem dan eigenlijk?

Bisnez Management is van mening dat slagen of falen van een project, dus het uiteindelijk projectsucces, de verantwoordelijkheid is van de opdrachtgever. De verantwoordelijkheid voor het projectresultaat ligt nadrukkelijk bij de projectmanager. Of hij snapt wat hij doet en helpt de opdrachtgever, en dus de organisatie, de goede dingen te doen óf hij neemt genoeg met een suboptimale situatie als gevolg waarvan het project, uiteindelijk, mislukt.

In onze methode voor de opdrachtgever, Principal, schetsen we de overwegingen die voor een opdrachtgever van belang zijn alvorens een project te (doen) starten. Uit ons onderzoek blijkt echter dat de opdrachtgever zichzelf veelal niet als professional in die rol van opdrachtgever beschouwt. De projectmanager kan de vereiste kennis en ervaring inbrengen om samen met de opdrachtgever een succesvol project voor te bereiden, te starten en uit te voeren. Het bereiken van het beoogde projectresultaat is een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van het projectsucces, en de samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager is een cruciale randvoorwaarde

Daarbij is het niet voldoende om Prince of Agile volgens het boekje uit te voeren. Er is ambachtelijkheid, vakmanschap, nodig om de activiteiten uit te tillen boven de grenzen van de tekst en te laten leven en werken in een organisatie en op die manier projecten succesvol te laten zijn.

Relevant onderzoek

De commissie Elias¹ was de parlementaire enquête commissie die onderzoek heeft gedaan naar ICT projecten bij de overheid. Zij kwam daarbij onder meer tot de volgende conclusies als oorzaak voor de vaak mislukkende projecten bij de overheid:

- 1) Gebrek aan realiteitszin, met name op het niveau van kamerleden, ministers en ambtenaren;
- 2) Gebrek aan kennis, waarbij met name wordt genoemd dat er sprake is van "onbewust onbekwame" ambtenaren;
- 3) Perverse prikkels, met name in de fase van opdrachtverstrekking;
- 4) Onbestuurbaarheid, omdat voor het projectmanagement geen deskundig personeel wordt ingezet en bestuurders marginaal zijn betrokken en slecht over de projecten worden geïnformeerd;
- 5) Geen inzicht in kosten, omdat de ict-portefeuille verdeeld is over vier verschillende ministers en het geheel van instanties dat zich met het onderwerp bezig houdt chaotisch en onoverzichtelijk is. Hierdoor is het niet alleen onmogelijk om projecten onder controle te krijgen, maar ook om te bepalen hoeveel geld precies verloren gaat door mislukte

¹ Parlementair onderzoek naar ICT projecten bij de overheid, 2014-2015

projecten. De commissie vindt 1 à 5 miljard euro echter een verantwoorde schatting van het bedrag dat überhaupt niet meer verantwoord kan worden.

Het verbindend element in deze conclusies is het begrip "(on-) deskundigheid"². In de start en uitvoering van projecten bij de overheid is in alle relevante fasen te weinig deskundigheid aanwezig. Volgens de commissie is één van de gevolgen hiervan dat 1 á 4 miljard euro die aan projecten besteed zou moeten zijn, zelfs niet verantwoord. Kwijt, dus.

In een eerder onderzoek³ naar het falen van Nederlandse ICT projecten refereert Dr. Ir. Aart van Dijk aan de zgn. "Big Hitters": de belangrijkste (meest voorkomende, meest genoemde) succes- en faal factoren. In volgorde van belangrijkheid:

- 1) Slecht projectmanagement (33%)
- 2) Onrealistische planning (17%)
- 3) Slechte communicatie (17%)
- 4) Slechte/onvoldoende requirements (16%)
- 5) Onvoldoende betrokkenheid van gebruikers (16%)

Op een vergelijkbare manier is ook hier het verbindend element het begrip "deskundigheid". Een deskundige (vakbekwame) projectmanager voert goed projectmanagement, en draagt daarbij onder meer zorg voor een realistische planning, voldoende en relevante communicatie, adequate requirements en betrokkenheid van gebruikers.

Vakmanschap

Uit het onderzoek van de commissie Elias zou de conclusie kunnen worden getrokken dat (het ontbreken van) deskundigheid een nog bredere rol speelt dan alleen bij de projectmanager. Op basis van het onderzoek van Van Dijk zou de conclusie kunnen worden getrokken dat succes en falen van een project grotendeels te wijten is aan de mate waarin de projectmanager "zijn vak verstaat".

En we gebruiken hier opzettelijk deze zinsnede, "zijn vak verstaat". Want projectmanagement is een vak, met specifieke eisen t.a.v. kennis en ervaring en specifieke vormen van certificering. Het is helaas een van de vele functionele titels die geen bescherming kennen, en ieder mag zichzelf tooien met de titel projectmanager, programmamanager, programma directeur al dan niet vooraf gegaan door senior, medior of executive. En iedereen doet dat ook en dat draagt er op die manier significant aan bij dat, zoals de commissie Elias vaststelde, het grootste deel van de overheids ict projecten mislukt.

Vakmanschap volgens Jaap Peters⁴ is: iets goed doen om het doen. Vakmanschap legt de nadruk op "geobjectiverde hoogwaardige kwaliteit": je maakt iets dat op zichzelf ertoe doet en goed is. Of het nu gaat op schoenen, violen of schoonmaak: een goede schoen staat op zich, een goed gebouwde viool is precies dat, en schoon is schoon. Dus goed projectmanagement? Goed is goed.

² Een ander woord voor deskundigheid is "vakmanschap"

³ Aart van Dijk: Success and Failure Factors in ICT Projects: A Dutch Perspective (2009)

⁴ Jaap Peters (1956) is organisatieactivist van het eerste uur. In 1997 publiceerde hij zijn 1e boek en inmiddels is er een zevental boeken van zijn hand verschenen (o.a. Intensieve Menshouderij, Bij welke reorganisatie werk jij? en de beide Rijnland Boekjes).

De meeste van de daarvoor benodigde vaardigheden worden in de praktijk geleerd. Daarnaast is sprake van formele training of opleiding. Ofwel, vakmanschap ontwikkelt zich in de wisselwerking van denken en doen gekoppeld aan ervaring

Veel van de huidige beroepen worden al eeuwen uitgeoefend. In het verleden werd dan vaak gesproken van ambachtsman. Deze kon pas toetreden tot het gilde van zijn ambacht na het afleggen van een "proeve van bekwaamheid". Tegenwoordig zit het bedrijfsleven niet alleen te 'springen' om mensen met een soortgelijke vakkennis, maar is er een bittere noodzaak om projecten vaker succesvol te maken. Maar waar is het gilde van de projectmanagers, wie neemt de "proeve van bekwaamheid" af?

Daarnaast heeft vakmanschap een tweede aspect, al gaat dat meer om het ontbreken van vakmanschap. Zoals Verbrugge⁵ al schrijft in 2007: als de (project-) manager geen gezag kan afdwingen met zijn inhoudelijke kennis (zowel ten aanzien van het vak, als ten aanzien van de materie: MD), kan hij alleen uit macht opereren. Bovendien kan hij niet beoordelen of medewerkers hun werk goed doen. Hij beoordeelt ze dus niet op inhoud, maar op de mate waarin ze hem steunen. Onzeker door zijn legitimiteitsprobleem verzamelt hij mensen om zich heen als een buffer tussen zichzelf en de werkvloer. Vertaal dit naar de projectsituatie en we zien een projectmanager die krampachtig stuurt op rapportages, op formele stappen al dan niet samenhangend met een methode, maar niet de beoogde resultaten haalt.

Wat zijn de relevante elementen die we hieruit kunnen halen van de vakman:

- Leren vindt met name plaats in de praktijk;
- Leren vindt plaats door kennisoverdracht door een "meester";
- Aanvullende training of opleiding is noodzakelijk;
- Bij gebleken geschiktheid word je erkend tot vakman: benoeming tot "meester".

Als we dit specifiek maken voor het vak van projectmanager dan zou dat er als volgt uit kunnen zien:

- Projectmanager word je in de praktijk;
- Projectmanager word je door het te leren van een ander;
- Je bekwaamt je in de theorie van het vak, of specifiek delen daarvan;
- Je vakbekwaamheid wordt objectief beproefd en vastgesteld.

Plaats van methodieken en certificering

In geen enkel onderzoek wordt de gebruikte methodiek als relevante succes- of faalfactor genoemd. Het is daarom op zijn minst opmerkelijk dat veel Nederlands organisaties druk zijn met het vaststellen en invoeren van projectmethodieken en tegelijkertijd verzuimen hun projectmanagement te professionaliseren ("vaklieden te creëren").

Er lijkt een paradox in de markt dat door middel van methodieken vakwerk te 'garanderen' is. Vakmanschap betekent als projectmanager nadenken in het werk, waar methodieken het accent leggen op het werkproces.

⁵ Ad Verbrugge is oprichter van "Beter Onderwijs Nederland" en wordt geciteerd uit Slow Magazine (2007)

Methodieken zijn belangrijke steunpilaren net zoals recepten helpen bij het leren koken. Maar een goed recept leidt niet automatisch tot een lekker gerecht. Vakmanschap is nodig om het recept te interpreteren en om de individuele bereiding die nodig is voor een gerecht te beheersen. En een goed recept dat wordt bereid door een kok met onvoldoende vakmanschap levert uiteindelijk een taai stuk ossenhaas op.

Vakmanschap betekent dat niemand, ook de meester, ooit in zijn vak is uitgeleerd. Vakmanschap is een zich ontwikkelend proces zonder einde. Actuele certificering vormt de essentiële theoretische basis om te komen tot vakmanschap. De zwaardere certificeringen combineren ook allen relevante aantoonbare werkervaring (kunde) met theoretische kennis.

Elke certificering kent een specifieke focus, en zou het goed zijn om als vakman te streven naar een combinatie van certificering bij verschillende instituten zodat het aantoonbaar over de volle breedte van het vak wordt beheerst.

Uit onderzoek is gebleken dat toppers in bepaalde sporten en kunsten hun meesterschap bereiken na zo'n 10.000 uur oefening. Als dit voor kunsten en sporten geldt, waarom zou dat dan niet gelden voor andere vakken? Het is niet voor niks dat bij de zwaardere certificeringen een minimale hoeveelheid relevante ervaringsuren een voorwaarde is om in aanmerking te komen.

Concluderend

Denk niet te licht over de keuze voor een projectmanager en stel expliciet vast dat deze voor het specifieke project qua kennis en ervaring op het goede niveau zit. Maak daarbij gebruik van waarnemingen door objectieve instituten op dit vakgebied: AGMP, PMI en IPMA.

Slecht projectmanagement is ons inziens de belangrijkste reden voor het falen van projecten. Dit kan worden voorkomen door vooraf gedegen na te denken over het vakmanschap dat voor het project nodig is. Een intensieve samenwerking tussen een toegewijde opdrachtgever en de toepasbare kennis van een ervaren projectmanager maken dat veel van de meest dominante faalfactoren kunnen worden gereduceerd en de kans op projectsucces significant toeneemt.

Als het probleem is "slecht verlopende projecten" is de belangrijkste oplossing "goed projectmanagement" en niet meer toezicht. Voor goed projectmanagement is een onontbeerlijk element het aantoonbare vakmanschap van de projectmanager

Over de auteurs

[Michiel Dijkman](#)

Michiel werkt sinds 2004 bij Bisnez Management als programmamanager. Naast de officiers- en vliegopleiding heeft hij meerdere post HBO-opleidingen gevolgd onder meer op het gebied van Bedrijfskunde en Transitie management. Momenteel is Michiel bij de Gemeente Amsterdam als programmamanager werkzaam.

In 2013 is Michiel, als één van de eerste programmamanagers in Nederland, gecertificeerd als Program Management Professional (PgMP) door het Program Management Institute (PMI). In 2014 is Michiel, als zesde programmamanager in Nederland, gecertificeerd als Certified Projects Director bij de International Project Management Association (IPMA-A). Hij is een zeer bedreven

en ervaren programmamanager die gewend is om leiding te geven aan hoog opgeleide professionals in dynamische omgevingen.

[Ben Pronk](#)

Ben Pronk werkt bij Bisnez Management sinds 2004. Hij is bedrijfskundig Informaticus en een zeer ervaren project- en programmamanager met een sterke focus op de financiële dienstverlening. Ben is een manager met een ondernemende en open houding. Ben heeft een langdurige en zeer goede relatie met de Rabobank alwaar hij programmamanager is.

Bisnez Management

Bisnez Management levert management- en adviesdiensten op het terrein van complexe organisatievraagstukken en verandertrajecten. Bisnez Management is er voor de opdrachtgever. Het geloof dat de belangen van opdrachtgevers oprecht moeten worden gediend, is diep geworteld in het bedrijf. Bij Bisnez Management werken 45 project-programmamangers en consultants. Het bedrijf heeft de crisis jaren goed doorstaan en maakt sinds 3 jaar een behoorlijke groei door. In 2015 heeft Bisnez Management de Business Succes Award voor de Management Adviesbranche gewonnen.

www.bisnez.com