

WAT DOEN PROJECT-MANAGERS EIGENLIJK

Wat doe jij nou eigenlijk? Het is een vraag die veel projectmanagers op feestjes gesteld wordt en hen behoorlijk wat tijd kost om te beantwoorden. Maar weten we zelf eigenlijk wel precies wat ons werk is? Welke plaats heeft ons beroep in het spectrum van zakelijke dienstverleners? Er zijn zoveel projectactiviteiten die onder de noemer projectmanagement worden uitgevoerd, dat het juist voor opdrachtgevers van projecten steeds onduidelijker wordt waarvoor zij een lid van onze beroepsgroep nodig hebben. De hoogste tijd dus om de contouren van ons beroep aan te scherpen. In dit artikel motiveer ik de noodzaak daartoe, geef ik een eerste aanzet tot domeinafbakening en poneer ik twee stellingen om de discussie hierover te starten.

Laat ik beginnen met het beantwoorden van de vraag: Waarom is het positioneren van het beroep en vak projectmanager nodig? Het antwoord ligt voor de hand: Omdat hier nog geen of niet duidelijk genoeg sprake van is.

Ik zal dit toelichten aan de hand van vijf argumenten, te weten:

1. De variëteit van ons beroep neemt schrikbarende vormen aan;
2. Opdrachtgevers willen steeds meer helderheid over de waarde van ons beroep;
3. IPMA (International Project Management Association) wil zich als vereniging sterk profileren;
4. Ons vak wordt nog steeds gezien als een subactiviteit binnen andere beroepen;
5. Er is te weinig eensgezindheid over de essenties van ons beroep.

AANJAGERS TOT DISCUSSIE

Grote variëteit in benamingen

Zowel in de benaming van ons beroep als in de toepassingsgebieden ervan doemen overal varianten op (zie kader). Via internet zoekprogramma's bedraagt het aantal hits op de term 'projectmanagement' zo'n 60.000.000. 'Procesmanagement' scoort 93.200 hits en 'programmamanagement' 58.500.

Deze variëteit verhindert relevante discussies binnen onze beroepsgroep. Waar is bijvoorbeeld de discussie over onze productiviteit!?

Benaming in advertenties: projectverantwoordelijke, Prince 2 practitioner, programmamanager, change agent, vastgoedmanager, procesbegeleider, productontwikkelaar, procesmanager, teamleider, consultant, projectmanager, omgevingsmanager, stedelijk ontwikkelaar, verandermanager, venture manager, projectregisseur, task manager, organisatieadviseur, projectleider, filmproducent, beleidsontwikkelaar

Toepassingsgebied: productontwikkeling, bouw, gebiedsontwikkeling, organisatieontwikkeling, stedelijke ontwikkeling, lijnmanagement, informatietechnologie, beleidsontwikkeling, partijontwikkeling

Greep uit benamingen voor en domeinen van ons beroep.

Opdrachtgevers willen helderheid over meerwaarde

In dit kader zie je dat organisaties zelf interne opleidingen projectmanagement verzorgen. Er ontstaan zelfs intern gerichte academies voor projectmanagement en pools van projectmanagers. Deze profiteren minder van kennisdeling dan mogelijk is.



In de advertenties voor lijnmanagementfuncties maakt het “organiseren van ontwikkelprocessen” steeds meer deel uit van het functieprofiel. Bij opdrachtgevers neemt de aandacht voor standaardisatie toe: de opmars van Prince2, invloed van softwarepakketten, ‘design factories’, Good (xx) Practices.

IPMA wil zich sterk profileren

Met zoveel stromingen en domeinen, zoals hierboven opgesomd, is het voor de branche- en vakvereniging IPMA lastig om stelling te nemen. Zij heeft daarom de neiging om alle competenties die voor projectmanagers zijn vastgesteld als relevant te benoemen. Deze filosofie van ‘laat duizend bloemen bloeien’ is zeker positief voor diegenen die het veld kunnen overzien. Echter, dit laatste is slechts een beperkt aantal ‘gebruikers’ van ons beroep gegeven. Parallel hieraan neemt aandacht voor certificering sterk toe. In Nederland groeide het aantal gecertificeerde projectmanagers van 60 in 1999 naar 818 in 2007.

Ons beroep heeft imago van bijvak

Als we de activiteiten van de projectmanager een plaats willen geven binnen het geheel aan economische activiteiten, dan lijkt sectie K, 7414.1 van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS het meest in aanmerking te komen. Dit is de categorie ‘economische dienstverlening’ zoals reclamebureaus, uitleenbedrijven, advocaten, accountants, werving- & selectiebureaus en trainingsinstituten die leveren. Het verstrekken van adviezen en het verrichten van onderzoek en begeleiding op gebied van bedrijfsorganisatie, evenals interim- en projectmanagement, maken hier deel van uit.

Weinig eensgezindheid onder collega's

Ik heb veertig collega's een vragenlijst voorgelegd aan de hand waarvan zij op een 9-puntschaal enkele essenties van ons beroep konden aangeven binnen de economische dienstverlening. Uit de antwoorden is een éénduidige opvatting te bespeuren op slechts drie dimensies: onze dienstverlening is maatwerk, onze klant produceert mee en ons contact met klant is zeer intensief. Echter, de spreiding hierbij is weer (te) groot (zie tabel op pagina 29).

Een aanvullend argument voor de noodzaak van het (beter) positioneren van ons beroep en vak wordt gegeven door de groeicijfers van de economische activiteiten waarin wij ons werk vinden. Daarin is een duidelijke trend zichtbaar:

- De totale groei in zakelijke dienstverlening nam tot 2007 met 6 à 8 procent per jaar toe (CBS, April 2008);
- In de periode 1995-2005 bedroeg de totale groei van medewerkers bij detacheringbureaus voor hoger opgeleiden nog 695 procent (Kwakman, 2005), maar kelderde daarna (2005/2006) tot 6,5 procent (Kwakman, 2007);
- In de periode 1995-2005 bedroeg de groei voor organisatieadviesbureaus 298 procent (Kwakman, 2005), waarna deze daalde tot 8,5 procent (2005/2006).

Dat de hoge groeicijfers (gerealiseerd vóór de kredietcrisis) nu sterk afnemen, betekent dat ook de markt(groei) voor



onze activiteiten terugloopt. We moeten dus ‘aan de bak’ met een beroep dat we niet duidelijk kunnen positioneren Kortom, het is tijd om een convergentieslag te maken. Ik verwacht dat daaruit thema's naar voren komen die de positionering van ons beroep versterken.

GROVE AFBAKENING

Hieronder waag ik een poging tot (grove) afbakening van ons beroep: Wat doen we wel en wat niet? Hiervoor maak ik gebruik van het Integrale Organisatie Model (IOM) dat

14 stellingen, gescoord op een 10 punt schaal	Gem.& spreiding
1) Als professional zijn we Generalist of Specialist	2,8 1-8
2) Onze kennis is gebaseerd op Wetenschap of Ervaring	6,9 2-9
3) Onze dienstverlening is Maatwerk of Gestandaardiseerd	2,6 1-7
4) Onze identificatie is met Klant of Eigen bureau	3,4 1-7
5) Onze output is Grijpbaar of Ongrijpbaar	4,8 1-9
6) Onze sturing is gebaseerd op 1.1. Formeel leiderschap of Informeel leiderschap	7,3 2-9
7) Wij maken ons vooral druk m.b.t. creëren van creativiteit of Repeterende processen	2,9 1-6
8) Onze kennis is geborgd in Hoofden of Methoden	3,5 1-9
9) Ons werkproces gericht Op transactie of Op relatie	6,5 2-9
10) Onze klant Produceert mee of Levert informatie (mee)	2,2 1-7
11) Kwaliteit van ons resultaat gemeten door Inzicht professionals zelf of Controle instrumenten	3,1 1-7
12) Wij werken in Losse individuele praktijk of Homogeen bureau	2,9 1-7
13) Ons contact met klant Is zeer gering of Is zeer intensief	8,2 7-9
14) Onze kwaliteiten zitten op Intellectuele capaciteiten of Persoonlijke kenmerken	6,3 4-9

Tabel: Opvattingen gescoord door een random groep van veertig IPMA-projectmanagers. Scorelijst afgeleid van de doctoraalscriptie van E.M. de Boer, 2006, Erasmus Universiteit.



Figuur 1: De drie domeinen van het Integrale Organisatie Model (IOM).

- > handvatten biedt om een beroepen te plaatsen. In dit model onderscheid ik drie domeinen van functies en activiteiten (zie figuur 1).

Domein 1 (richten): Hierbinnen vinden we synoniemen als strategie bepalen, missie formuleren, ambities duidelijk maken, doelstellingen bepalen; met andere woorden 'richting geven' aan een (project)organisatie.

Domein 2 (inrichten): In dit domein wordt de keuze gemaakt voor de middelen die ingezet worden om de missie, het doel of de ambitie te verwezenlijken; het 'inrichten' van de (project)organisatie.

Domein 3 (verrichten): Dit is het domein waarin het voortbrengingstraject fysiek wordt vormgegeven, zoals het ontwikkelen en onderhouden van machines, inhuren van mensen, schrijven van software, verwerken van belastingformulieren en ontwikkelen van parkeerbeleid; dus het 'verrichten' van activiteiten ten behoeve van de (project)organisatie.

Domein 1 is niet ons domein

Hier worden opgaven aangepakt welke richtinggevend zijn voor organisaties. Opdrachtgevers vragen (ad hoc) advies of begeleiding bij herpositionering, voorgenomen overnames, analyses, kerntakendiscussies en toekomstverkenningen.

Hier zijn boardroomadviseurs en/of strategiebureaus goed thuis. Zij brengen een vernieuwende koers, mede gebaseerd op feiten en cijfers van markten en branches.

Deze uitkomsten (bedoelingen, overnames, reorganisaties, etc.) zijn de startpunten van ons beroep. Zij worden ons aangereikt door onze opdrachtgevers. Wij moeten daarbij wel beducht zijn voor valkuilen: 'Willy Wortels' die haalbare opties voorstellen, waarvoor geen draagvlak bestaat, en 'fopspenen, populaire opties die niet zijn onderbouwd.

Domein 3 is ook niet ons domein

De opgaven binnen dit domein vragen om inhoudelijke oplossingen die in een kort intensief traject worden gecreëerd door accountants, verkeersdeskundigen, trainingsbureaus, jeugdartsen, reclamebureaus, advocaten, organisatieadviseurs en procesingenieurs. Deze uitkomsten (advies, technische oplossing, opgeleide medewerkers, reclamespots, marktonderzoek, etc.) raken vaak aan de oorspronkelijke opleiding van onze beroepsgenoten, die ooit als civiel ingenieur, voedsel-technoloog of econoom werkzaam zijn geweest. Echter, de overlap is zeer gering. Ons beroep is afnemer van of opdrachtgever voor activiteiten in domein 3.

STELLINGEN

Stelling 1: Domein 2 is vooral het domein van ons beroep

De opgaven binnen dit domein betreffen (tijdelijke) capaciteit voor aanpak en besturing van ontwikkelingstrajecten. Het zijn éénmalige managementtrajecten met een begin en een einde. Na 'afronding, verbetering, realisatie of implementatie' worden de resultaten overgedragen aan (nieuwe) eigenaars.

Deze opgave betreft – meen ik – ons beroep. Ongeacht de afkomst van de beroepsbeoefenaar (ingenieursbureau, evenementenbureau, interne afdeling, ZZP'er, etc.) zit er een grote gemeenschappelijke noemer in de opgave: het éénmalig inrichten, managen en afronden van het traject.

De vraag is nu: Als dit onze opgave is, kunnen we die dan min of meer standaardiseren zoals dat bij andere beroepen vaak het geval is? Kunnen opdrachtgevers een heldere verwachting hebben van de toegevoegde waarde van ons beroep, zoals bij een strategisch adviseur (domein 1) of bij een tandarts of ingenieur (domein 3)?

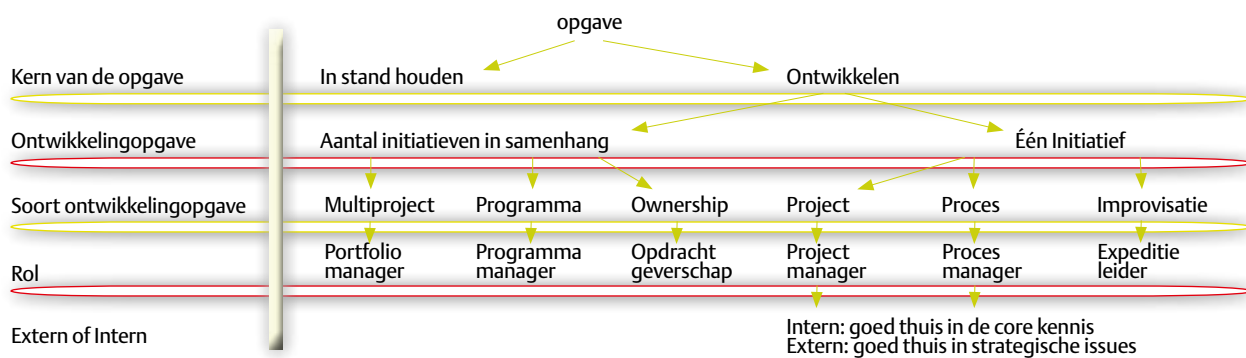
Stelling 2: Het is mogelijk een proces te benoemen als essentie van ons beroep

Welk proces is essentieel binnen domein 2? We sluiten namelijk het strategieformuleringsproces (domein 1) en het inhoudelijke toepassingsproces (domein 3) uit.

Karakteristiek voor de opgave in domein 2 is dat een organisator wordt gevraagd om eenmalig een vitale verandering op te leveren aan het einde van een traject. Deze verandering past in de al geformuleerde ambitie van de organisatie (opdrachtgever) en wordt geproduceerd door inhoudelijke deskundigen. Hierbij denkt en handelt een (tijdelijke) kleine groep voor een grote (meer permanente) groep. Bovendien doemen er tijdens het doorlopen van het proces nieuwe personen of partijen op die partners of tegenstanders blijken te zijn. Verstoringen worden gezien als normaal, maar dienen wel beheerst (risicomangement) of versterkt (kansenmanagement) te worden.

Kunnen we hiermee dé opgave voor onze beroepsgroep definiëren als: **Het verbinden van personen/partijen aan nieuwe zich ontwikkelende opties?**

Het begrip 'opties' is een abstractie van alle producten die in een project dankzij projectmedewerkers tot stand komen: oplossingsrichtingen, nieuwe ideeën, functionele ontwerpen, >



Figuur 2: Overzicht van positionering van ons beroep en andere relevante functies.

> contracten, draaiboeken, maquettes, workflows, eisen, launchplannen, concepten, etc. De hoofdrolspelers moeten deze opties omarmen. Ons beroep lijkt vooral gericht op het organiseren van een 'verbindingsproces': Wij laten hoofdrolspelers zich verbinden met de (tussen)resultaten uit het project. Wij inter-acteren.

Binnen onze beroepsgroep en binnen de groep van opdrachtgevers wordt gevarieerd gedacht over de inhoudelijke deskundigheid die nodig is om dit verbindingsproces vorm te geven. Dit zou een verdere verfijning van de positionering betekenen, waarbij het onderscheid met domein 3 scherp moet blijven. Externe projectmanagers zullen goed thuis moeten zijn in de bredere strategische issues. Bij gebiedsontwikkeling bijvoorbeeld zijn raakvlakken als ecologie, sociale samenhang en erfgoed ook van belang. Van interne projectmanagers wordt verwacht dat ze goed thuis zijn in de essentiële kennis van hun organisatie (zoals de stedelijke ontwikkelaar, software projectmanager, customer project leader). Evenwel, beide groepen zullen het repertoire in huis moeten hebben dat nodig is om een verbindingsproces op niveau te organiseren. Figuur 2 geeft deze positie van ons beroep weer.

BASIS VOOR DISCUSSIE

Hoe kan deze positionering de ontwikkeling van ons beroep ondersteunen? Ten eerste zullen we moeten bezien of er binnen onze vereniging en bij onze collega's draagvlak is voor deze wijze van positioneren:

- a. geplaatst binnen domein 2;
- b. als organisator van het verbindingsproces met als repeterende opgave 'het verbinden van personen/partijen aan nieuwe zich ontwikkelende opties'.

Ten tweede, als a en b als uitgangspunt worden omarmd, kunnen de volgende vragen (relevant voor iedere beroepsgroep) beantwoord worden:

- Bestaat er een constante voor de kwaliteit van ons beroep?
- Kunnen wij onze productiviteit verhogen?
- Welke toegevoegde waarde kennen klanten ons typisch toe?

De beantwoording van deze vragen biedt ons een referentie voor de professionele groei van ons beroep, aanvullend op methoden en technieken.

Ten derde kunnen we de huidige 46 competenties toetsen en wellicht aanvullen. Gebaseerd op bovenstaande positionering zullen de volgende nieuwe competenties relevant kunnen zijn: formuleren van een visie op een opgave, maken

van procesontwerpen, waarden kunnen expliciteren als betekenisvol voor het resultaat, samenwerkingsvormen inrichten voor partijen met deels tegenstrijdige belangen, in een vroeg stadium overeenstemmen met de opdrachtgever. Sommige van de competenties zoals geformuleerd door IPMA zullen mogelijk als typische kerncompetenties benoemd worden, velen als generiek.

Ik zou het mooi vinden als collega's willen reageren op bovenstaande stellingen! <