

Trefwoorden

LeerLadder

Projectmanagement

Leren in de praktijk

HENK HAGENBERG



Henk Hagenberg is partner van p2ontwikkeling dat is gespecialiseerd in organisatieadvies en professionalisering van project-, programma- en procesmanagement.

E-MAIL: h.hagenberg@p2ontwikkeling.nl

WEBSITE: www.p2ontwikkeling.nl

PROJECTMATIG LEREN MET DE LEERLADDER

De TomTom brengt u, mits goed gebruikt, precies waar u wilt zijn. De LeerLeer of LeerLadder werkt net zo, maar dan specifiek op het gebied van, de naam zegt het al, leren. Managers ‘beklimmen’ de LeerLadder om te leren hoe ze in de praktijk het best projecten kunnen uitvoeren.

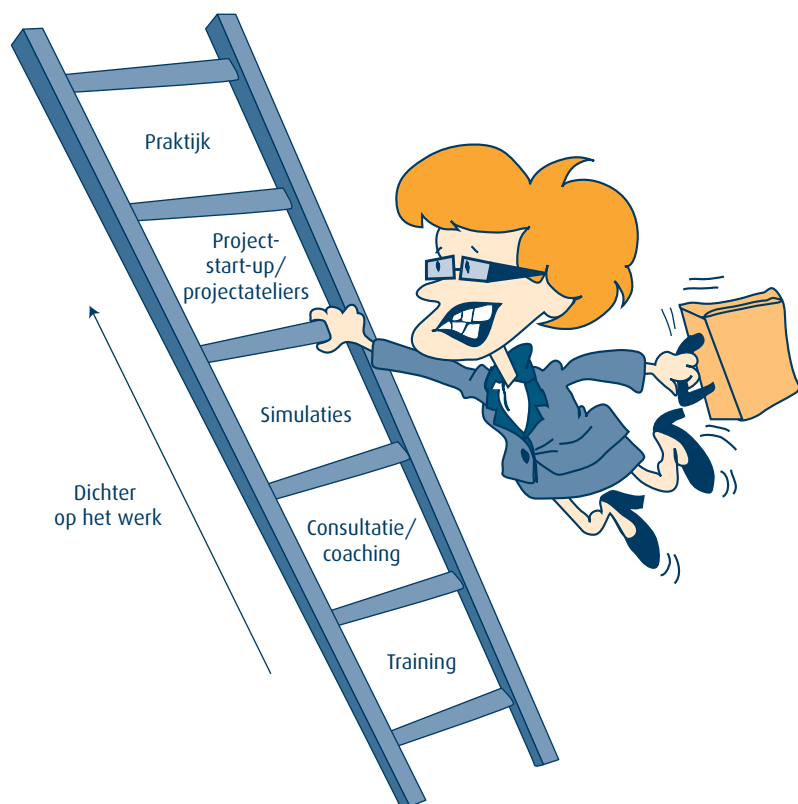
Elke manager komt het wel een keer tegen: een project, een unieke opgave, loopt niet zoals het zou moeten lopen. Het lijkt niet te beheersen, er komt niet uit wat eruit zou moeten komen. Dan kun je als manager twee dingen doen. Je kunt het project onder druk zetten, strakker proberen te beheersen. Maar in veel gevallen heeft dat geen zin, omdat de mensen die het project moeten uitvoeren eenvoudigweg ervaring missen. Dus is het beter ervoor te kiezen de uitvoerenden te leren hoe ze het project beter kunnen uitvoeren. Zo wordt het projectprobleem een leerprobleem.

De standaardoplossing die bij het vastlopen van een project uit de kast wordt getrokken is ‘training’. Twee dagen op de hei en alle problemen zijn de wereld uit. Totdat de vers bijgeschoolde managers op maandagochtend weer met beide benen in het project vallen. En dan niet weten hoe ze de net geleerde theorie in de praktijk moeten brengen.

Andere realiteit

Management is nu eenmaal een vak van ervaring en skills die je gedurende je werkzame leven opdoet. Dat betekent dat je er heel veel over kunt lezen en leren, maar dat de praktijk vaak

een andere realiteit brengt. Dit geldt bij uitstek voor projecten en programma's omdat dit unieke opgaven zijn. Je kunt ze niet overdoen of als uitval verwijderen, zoals bij serie- of massaproductie nogal eens kan. Dus moet er in de praktijk geleerd worden. Dat ondervond ik aan den lijve in de tijd dat ik colleges gaf in project- en procesmanagement op de Technische Universiteit in Eindhoven. De studenten schreven op wat ik vertelde, maar ik realiseerde me dat ze daar niets aan hadden. Pas tijdens de discussie, als er vragen werden gesteld en de zaken aangescherpt werden, kwam de praktijk dichterbij. Maar eigenlijk moet je nóg meer ín de praktijk gaan zitten. Vaak wordt gedacht dat dit onmogelijk is. Je moet kiezen voor hetzij leren, hetzij werken. Dat is een groot misverstand. Het kan wel degelijk tegelijk. Sterker nog, voor projectmanagers is dat aan te bevelen. Het is een kwestie van in een project duiken en terwijl u werkt de hiaten die u tegenkomt aanpakken. Weten mensen niet wat fasering is? Dan kunt u direct uitleggen wat dat is, waarom het nodig is én u zet samen een goede fasering op. Zo wordt meteen duidelijk waarom zoiets als een fasering bestaat en hoe het eruitziet.



Figuur 1. De LeerLadder

Vormen van leren

Er zijn al veel concepten die ingaan op deze manier van leren in de praktijk. De bekendste is wel het ervaringsleren. “In dagelijkse werksituaties valt er veel te leren”, schreef Jan Willem van den Boogert al in zijn boek *Praktijkgericht Opleiden*. En Jan Streumer en Marcel van der Klink concludeerden al in 2004: “Werkplekleren wordt in toenemende mate gezien als een kosteneffectieve manier om snel en flexibel te kunnen inspelen op voortdurend wisselende omstandigheden die vereisen dat werknemers steeds weer nieuwe technologieën en werkwijzen kunnen toepassen.”

Trialogisch leren is een andere vorm die sinds kort bekend is. In *Drie leermetaforen* van Paavola en Hakkarainen (2006) schreven de auteurs: “Door samen te werken aan een object leert een individu... Kennis betreft hier niet de feitenkennis maar kennis van de manier waarop in verschillende situaties kan worden gehandeld.”

Het draait hier dus om leren door uitwisseling met elkaar en vervol-

gens tot nieuwe inzichten te komen. Vertaald naar de praktijk van projecten betekent het dat medewerkers kunnen leren aan de hand van concrete projecten én de onderlinge interactie met opdrachtgever, projectmedewerkers en samenwerkingspartners. Aangeleerde kennis komt zo niet los te staan van de dagelijkse praktijk, maar wordt geïntegreerd in het werk van alledag.

Simulatie en gaming zijn inmiddels bekende concepten van ervaringsleren. In 2001 namen alleen al zo'n 20.000 managers deel aan managementgames (*Managementteam*, 4 mei 2001). Dit concept is inmiddels ingeburgerd maar wordt in de praktijk van projectmatig werken nog beperkt toegepast, omdat er nauwelijks repeterende processen zijn in projecten. Projecten zijn immers unieke opgaven.

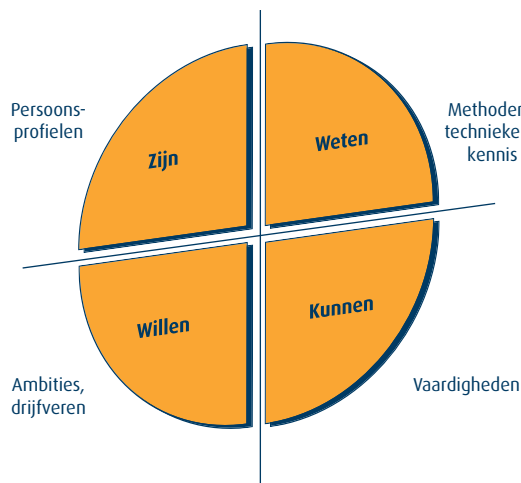
Welke vorm in welke situatie?

De vele vormen van leren in de praktijk lijken als losse flodders die op de om hulp roepende projectmanagers worden afgeschoten. Er wordt nogal eens lukraak gekozen

Project-start-ups

Zuivelonderneming Friesland Foods gebruikt de LeerLadder als hulpmiddel voor het professionaliseren van hun projectmanagement. Projectteams worden tijdens de uitvoering van hun eigen project op een aantal manieren en op verschillende momenten ondersteund. Bijvoorbeeld door het faciliteren van project-start-up workshops die ervoor zorgen dat een team in een dag tot een doortimmerd en gedragen projectplan kan komen. Of door het inrichten van een projectmanagementtoolbox waar projectmanagers gedurende het gehele project de tools voor hun praktijk kunnen vinden. Soms gaat de ondersteuning over het inrichten en managen van de portfolio van projecten en wordt een managementteam ondersteund bij het scherp kiezen: welke projecten worden wel uitgevoerd en welke (nog even) niet? Daarnaast krijgen projectleiders individuele coaching om ze in staat te stellen lastige klippen te omzeilen. En als er een training nodig is worden de ingangscriteria goed bewaakt. Dat betekent dat training bij voorkeur ‘just before the job’ plaatsvindt, alle deelnemers staan op het punt aan een project te beginnen zodat ze het geleerde direct in de praktijk kunnen brengen.

of het is verwarrend omdat de vormen van praktijkleren minder gestructureerd voorkomen. Als er niet van de praktijk of van ervaringen geleerd wordt, wordt snel naar de andere vorm gegrepen die gelijk ver weg staat van het werk: training. Trainingen bieden een confectieaanpak op bekende onderwerpen (gesprekstechnieken, commerciële vaardigheden, et cetera). Het aanbod is groot en de toegang is gemakkelijk, je tekent gewoon in en je bent geconcentreerd bezig, want even los van de dagelijkse praktijk. Maar dat is dus tegelijkertijd de valkuil. Er zijn ondertussen veel tekenen merkbaar dat trainen los van de praktijk



Figuur 2. Dimensies die bijdragen aan competenties

zijn effect mist. Regelmatig verzuchten zowel managers als medewerkers: 'de volgende dag op je werk ben je zo alles weer kwijt'. Het geleerde toepassen wordt al snel overspoeld door de waan van de dag en door de complexiteit die er in de training niet was.

Welke manier is nu het best in een bepaalde situatie? De LeerLadder is een denkwijze die hulp biedt. Het leren is te vergelijken met een ladder; helemaal bovenaan is de praktijk zelf, dit is het goed uitvoeren van het project zelf en je als manager ervan bewust zijn wat goed gaat en wat verbetering behoeft. Trainen is een vorm onderaan de ladder, geconcentreerd op het onderwerp maar ver van het dagelijks werk af. Daartussen zitten de andere vormen. Het is in feite een ordening van alle gradaties van werkend leren en lerend werken. De ladder bestaat uit vier sporten, die hierna toegelicht worden.

De praktijk zelf

De meest zichtbare leervorm hier zijn projectevaluaties, of – tijdens het project – projectaudits. Na afloop van het project of van een projectfase wordt gekeken wat goed ging en wat de volgende keer beter kan of moet. Hier zijn verschillende methodieken voor. Meestal volgen deze methoden de 'hoofdstukken' of checklists van projectmanagement (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, et cetera), die in vragende vorm wor-

den doorgenomen op het project. Bij grote projecten kan het ook langs de fasen of disciplines van het project verlopen. Minder expliciet, maar wel veel voorkomend op dit niveau van leren is het verschijnsel dat projectmanagers gewoon leren van ervaringen, al dan niet op pijnlijke wijze (je neus stoten, door schade en schande, et cetera) opgedaan.

Project-start-ups en projectateliers

Projecten kennen een begin en een eind en een project begin je als manager goed met een project-start-up (zie *kader* Project-start-ups). In leerboeken over projectmanagement wordt dit stevast vermeld, in de praktijk worden veel start-ups georganiseerd, maar het is geen usance. Het is sterk afhankelijk van de gebruiken of werkwijze in een bepaalde organisatie of project-start-ups worden toegepast. Ze hebben in ieder geval de functie om het team operationeel te laten starten, bijvoorbeeld door het gezamenlijk opstellen van het projectplan, en de teamontwikkeling op gang te brengen. Afhankelijk van de situatie is het een of het ander meer nodig. Als een project al langer loopt, maar toch vastzit, kan leren ook in de vorm van een zogeheten projectatelier (zie *kader* Projectateliers in de provincie Utrecht). Het leereffect bestaat er voornamelijk uit dat het team leert werken met een referentiekader voor het project (bijvoorbeeld faseren-beheersen-beslissen of

Projectateliers in de provincie Utrecht

Provincies voeren veel projecten uit op het gebied van natuur- en landschapsbeheer, aanleg en reconstructie van provinciale wegen, welzijn en culturele ontwikkeling. De provincie Utrecht merkte dat door trainingen de kennis en kunde van projectmatig werken wel aanwezig waren, maar dat er nog een schakel ontbrak om dit naar de dagelijkse problematiek van een project te vertalen. Veel medewerkers zijn van huis uit immers inhoudelijk deskundigen en vervullen hun rol in het project maar voor een deel van hun tijd, of tijdelijk. Het opbouwen van ervaring is dan niet gemakkelijk.

Voor deze groep projectleiders en -medewerkers worden nu projectateliers uitgevoerd. Een projectatelier bestaat uit een of enkele werkbijeenkomsten van een dagdeel met het gehele team. Tijdens die bijeenkomsten wordt gezamenlijk een nieuwe stap in het project genomen. Dat kan gaan om het maken van een risicoanalyse gekoppeld aan afspraken over het invoeren van maatregelen, of om het herverdelen van rollen en taken in een team als een project een nieuwe fase ingaat. Bij deze werkvorm wordt enerzijds een project een stap verder geholpen, anderzijds leert het projectteam om een onderdeel van projectmatig werken toe te passen.

Prince-2) en dezelfde taal en begrippen gaat gebruiken. Een start-up kan in die zin goed gebruikt worden om weer even wat achtergrondkennis over projectmatig werken bij te spijkeren: hoe zat het ook al weer met die beheersaspecten?

Projectateliers zijn toepasbaar als een project- of programmateam voor een grote vraag staat of een lastige kluit heeft liggen die het niet weggewerkt krijgt. Met het team wordt een bijeenkomst van enkele dagdelen georganiseerd waarin dit onderwerp geconcentreerd wordt

beetgepakt onder leiding van een facilitator die uit het team komt of extern wordt aangetrokken.

Simulaties

Een sport lager, net iets verder weg van de praktijk, is de simulatie als leervorm. Zoals gezegd, wordt dit in de wereld van projecten nog niet veel toegepast maar het heeft wel een groot potentieel. Bij simulatie kan medewerkers in een organisatie geleerd worden 'hoe hier de projecten verlopen' (zie *kader* Simulaties geneesmiddelontwikkeling bij Schering Plough). Managers die in een simulatie tijdelijk van rol wisselen kunnen heel andere inzichten krijgen en de volgende dag in de praktijk de zaak vanuit een andere invalshoek benaderen.

Een andere variant is dat een innovatieve of risicovolle aanpak eerst door middel van rollenspelen in combinatie met mogelijke scenario's wordt doorgenomen voordat de aanpak 'live' gaat. Een voorbeeld hiervan is het werken met een nieuwe projectfasering waarbij projectteams de nieuwe, bijbehorende besluitvormingsdocumenten moeten opstellen en bespreken met de opdrachtgever. Meteen daarna vindt evaluatie plaats, haken en ogen komen boven water, documentformats worden aangepast, et cetera.

Collegiale consultatie en coaching

De volgende sport op de ladder zijn de verschillende vormen van collegiale consultatie en coaching. Dan gaat het over de praktijksituaties, maar je zit er niet meer in, ook niet 'alsof'. Dit onderdeel staat nog iets verder van de dagelijkse praktijk af en is sterker gericht op het individu in plaats van op de groep. Het gaat hier ook niet zozeer over kennis (weten) maar meer over de vaardigheden (kunnen) tot en met de karakterkenmerken (willen en zijn) (zie *figuur 2*).

Consultatie en coaching kunnen verschillende vormen aannemen. Zo kunnen collega's in groepsvorm in projectgesprekken op vakmatige wijze de projectaanpak of het verloop van een project doornemen. Collega's uit het vak kunnen ook helpen door een persoonlijk dilemma of terugkerend patroon in het werk te bespreken (intervisie). Bij supervisie en coaching gaat het meer om begeleiding van een of enkele professionals. Met schaduwmanagement kan op die manier worden gereflecteerd op de werkwijze, de benadering, of juist het persoonlijk functioneren of de persoonlijke ontwikkeling. In *figuur 3* zijn deze vormen met elkaar in verband gezet.

Training

Tot slot de vorm van training. Op deze sport van de ladder is de praktijk losgelaten, er wordt geoefend met cases of met gefingeerde praktijksituaties, in combinatie met overdracht van inhoudelijke kennis. Het fijne van training is dat de te

Simulaties geneesmiddelontwikkeling bij Schering Plough (Organon)

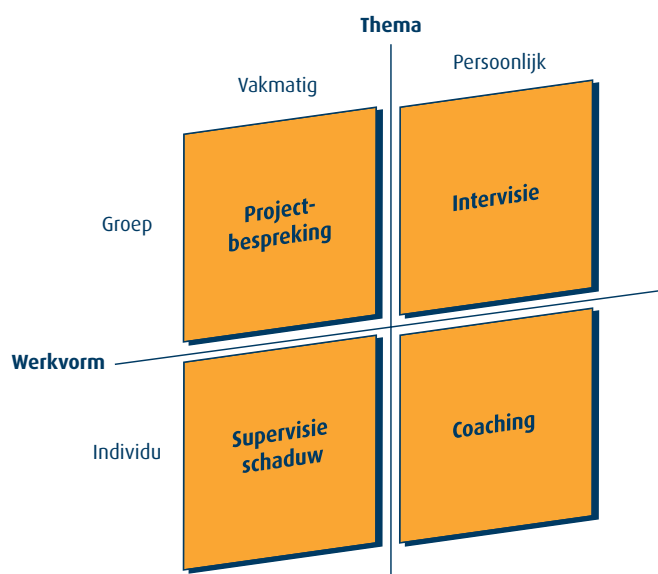
De ontwikkeling van een geneesmiddel is een onderzoeksproject dat een groot aantal jaren duurt. Daardoor is een projectleider niet goed in staat om overzicht te krijgen wat de effecten van zijn beslissingen en de samenhang van de verschillende disciplines zijn die in het gehele project een rol spelen. Dit inzicht kan hij wel proberen te krijgen door kennisoverdracht, maar het blijft indirect.

Om toch snel aan ervaren projectteamleden te komen ontstond het idee om het traject van geneesmiddelontwikkeling te simuleren. Deze simulatie wordt een of enkele keren per jaar uitgevoerd. Hierbij worden de ontwikkelingsjaren 'gecomprimeerd' tot vijf dagen waarin de meest markante beslismomenten en gebeurtenissen van het traject terugkomen.

De deelnemers werken parallel in drie teams, verwerken onderzoeksresultaten, nemen beslissingen en handelen risico's en onverwachte gebeurtenissen af. Door middel van rollenspelen presenteren ze hun projectstappen aan het management, die ook daadwerkelijk hun leidinggevendend zijn, en leggen ze verantwoording af.

Deze simulatie functioneert als een 'snelkookpan' waarin de deelnemers leren vanuit de praktijk, gekoppeld aan hun eigen discipline. Ze hebben dus altijd hun eigen basiskennis en -ervaring die ze moeten inzetten en een plaats moeten geven om resultaat te bereiken.

Figuur 3. Vormen van reflectie



Samenvatting

Werkend leren is voor veel problemen op het gebied van projectmanagement een ideale oplossing. Er is echter een woud aan vormen van werkend leren dat in allerlei gradaties wordt aangeboden. De LeerLadder ordent deze vormen en is een hulpmiddel voor mensen die op problemen stuiten bij het uitvoeren van een project.

leren competentie ontdaan wordt van de druk en de rommeligheid (of zelfs chaos) van het dagelijkse werk. De nieuwe denk- of handelwijze mag worden toegepast als ware het een 'clean room'. Als dat het leerdoel is, en met het besef dat de praktijk het altijd ingewikkelder maakt, heeft het nut. Als het om de competentie gaat om het geleerde ook in de praktijk toe te passen, dan moet dat onderdeel erbij en dat betekent een trapje omhoog op de ladder.

LITERATUUR

- Boogert, J.W. van den, *Praktijkgericht Opleiden*, Uitgeverij Nelissen, 2006.
- Streumer, J. en M. van der Klink, *Leren op de werkplek*, Reed Business, 2004.
- Hakkarainen, K., Palonen, T. en S. Paavola, *Background and characteristics of triological learning*, University of Helsinki, 2006.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S., en E. Lehtinen, *Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives*, Elsevier, 2004.
- www.p2ontwikkeling.nl