



Universiteit Utrecht

***Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organisationswetenschap***

“Vertrouwen, betrokken, duidelijkheid en trainen”

*Onderzoek naar de betekenisgeving, mogelijkheden en knelpunten
van het lerend vermogen van een groep projectmanagers
binnen een grote internationale IT dienstverlener*

Loes Schrijvers (0460338)
Juni 2009

Master Organisaties, Verandering en Management
Studiejaar 2008-2009 / Periode 3 en 4
Vak: Leerkring OVM, Dynamiek van Organiseren
Vakcode: USG 6100

Afstudeerbegeleider USBO: Dr. Jeroen Vermeulen
Afstudeerbegeleider Champion: Gerry Bloem

“Vertrouwen, betrokken, duidelijkheid en trainen”

Onderzoek naar de betekenisgeving, mogelijkheden en knelpunten van het lerend vermogen van een groep projectmanagers binnen een grote internationale IT dienstverlener

In dit onderzoek wordt de betekenisgeving van projectmanagers aan de eigen afdeling als lerende organisatie binnen een grote IT dienstverlener vanuit een sociaal constructivistisch perspectief onderzocht. Het lerend vermogen verbeteren zou moeten resulteren in een lagere foutenlast en een geoptimaliseerd en duidelijk werkproces. Als deze aspecten zijn verbeterd kan men zich richten op het inhoudelijk collectief leren.

In de studie construeer ik een werkelijkheid waarin het lerend vermogen van deze afdeling door het solistische karakter van het beroep, een interne verdeeldheid, de hiërarchische bureaucratische organisatie en de technische achtergrond erg laag is. Kenmerkend is het herhalen van fouten, gericht zijn op het individu en de lage betrokkenheid bij zowel de afdeling als de organisatie. Hoewel de recente aandacht voor het professionaliseren van projectmanagement zeer wordt gewaardeerd ligt er voornamelijk een verbeteringslag in het creëren van een hogere urgentie, het vormen van een veranderteam met projectmanagers, het formuleren van een duidelijke visie en deze vooral communiceren, de doorgaande lijn van trainingen door te zetten, meer gericht zijn op belonen en uiteindelijk het proces te versterken en verankeren. Onder de projectmanagers ontstaat dan meer vertrouwen, een grotere betrokkenheid bij de organisatie, wordt er samen gebouwd aan een duidelijke basis en is men bereid te blijven trainen aan betere processen. Dat is de manier waarop leren binnen een grote bureaucratische, hiërarchische massadienstverlener gestalte krijgt volgens de projectmanagers.

Voorwoord

In het kader van de Master Organisaties, Verandering en Management, een Master aan de opleiding Bestuur en Organisationswetenschap aan de Universiteit van Utrecht, heb ik onderzoek gedaan voor en in samenwerking met een internationale IT dienstverlener, met verschillende locaties in Nederland. De onderzoeksperiode is begin februari 2009 gestart en eind juni 2009 geëindigd. Voorafgaand aan deze onderzoeksperiode ben ik in de Master bezig geweest met cultuur- en verandermanagement. Door middel van literatuurstudie, actieve plenaire bijeenkomsten, gastcolleges en verschillende opdrachten heb ik meer inzicht gecreëerd rondom verschillende onderwerpen in de Organisaties, Verandering en Management wetenschap. Een specifiek aspect van organisatieverandering is het lerend vermogen van een organisatie. Veranderen organisaties zelf al door te leren van fouten? Verandert men dan de aanpak of ook de gedachte erachter? Hoe kunnen mensen in een organisatie van elkaar leren? En ook: hoe kan het lerend vermogen worden vergroot? Welke (cultuur) veranderingen zijn hier voor nodig?

Voor u ligt het onderzoeksrapport ofwel de Masterscriptie waarmee ik mijn Master Organisaties, Verandering en Management heb afgerond. Het was een enerverende periode waarin ik zelf veel geleerd heb over de dynamiek in een grote internationale IT dienstverlener. Ik heb me zowel in de literatuur als in de praktijk mogen verdiepen in het thema 'de lerende organisatie'. De complexiteit en verscheidenheid van dit begrip heeft geleid tot een zeer interessant onderzoek waarin ik antwoord geef op de vraag wat leren betekent in deze organisatie en hoe ze op een passende manier op weg kan gaan naar een beter lerende organisatie.

Om extra kracht bij de boodschap te zetten maak ik in het rapport gebruik van de sportmetafoor. Sporten in een team en gaan voor het beste resultaat, dat kan alleen maar worden bereikt als je als lerende organisatie fungeert. Van een jeugdteam naar een volwassen zelflerend team, waarbij de individuen op elkaar zijn ingespeeld en iedereen zijn eigen rol speelt: dat is waar ze ook naar toe willen in de organisatie waar ik onderzoek gedaan heb. Vertrouwen, betrokkenheid, duidelijkheid en trainen staan centraal: zowel in een sportteam als in een lerende organisatie, en zijn thema's die de leidraad vormen van het onderzoek. Vanuit mijn eigen kennis in de sport, zowel opgebouwd in de praktijk als tijdens de bachelor 'Paradoxe betekenissen in en aan de sport', refereer ik in het onderzoek aan de gelijkenis tussen bouwen aan een kampioen en het bouwen aan een groep mensen in een organisatie.

Ik hoop dat ik de lezer kan prikkelen om na te denken over het intrigerende begrip 'een lerende organisatie' en wat daarbij komt kijken. Daarnaast hoop ik van harte dat ik de organisatie verder heb geholpen met de interne discussie op het gebied van de organisatie ontwikkeling.

Veel leesplezier toegewenst,

Loes Schrijvers

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING EN ONDERZOEKSRELEVANTIE.....	6
1.2 DE ORGANISATIE	7
1.3 RECENTE ORGANISATIEONTWIKKELINGEN	8
1.3.1 <i>Structuurveranderingen</i>	8
1.3.2 <i>Het meten van competenties en kwaliteiten</i>	9
1.3.3 <i>Het project manual</i>	9
1.3.4 <i>CMM model</i>	9
1.4 PROBLEEMSTELLING	10
1.5 CENTRALE VRAAG & DOELSTELLING.....	10
1.6 LEESWIJZER.....	11
2. ONDERZOEK DOEN: STRIJD TUSSEN TWEE WERELDEN	13
2.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF.....	13
2.1.1 <i>Perspectief</i>	13
2.1.2 <i>Kwalitatief onderzoek doen</i>	14
2.1.3 <i>Onderzoeksvisie</i>	14
2.1.4 <i>De onderzoeker in tweestrijd en de manier van rapporteren</i>	15
2.2 METHODEN VAN ONDERZOEK	16
2.2.1 <i>Fase één: huidige cultuur, draagvlak en struikelblokken</i>	16
2.2.2 <i>Fase twee: inzicht in betekenisgeving en mogelijke interventies</i>	17
2.2.3 <i>Fase drie: het verwoorden van de betekenisgeving</i>	18
2.3 KWALITEITSCRITERIA	18
2.3.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	19
2.3.2 <i>Interne en externe validiteit</i>	19
2.3.3 <i>Bruikbaarheid</i>	19
3. THEORETISCH KADER: OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE OF...?	20
3.1 WAT IS LEREN EN WAAR WIL DE ORGANISATIE NAAR TOE?	20
3.2 SELECTIE BUREAUCRATIE, MASSADIENSTVERLENING OF PROFESSIONELE DIENSTVERLENING?	21
3.3 LEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS	23
3.4 LEREN ALS EEN COLLECTIEF EN SOCIAAL PROCES: COMMUNITIES OF PRACTICE.....	24
3.5 HET PROCES VAN ORGANISATIEVERANDERING: DE ZOEKTOCHT NAAR SUCCES	25
3.6 VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN OP DE ORGANISATIECULTUUR	26
3.7 DE ROL VAN DE MANAGER IN HET LEERPROCES	27
3.8 EEN ONDERZOEK NAAR BETEKENISGEVING.....	28

4. PROJECTMANAGERS & LEREN: EEN COMBINATIE?	29
4.1 PROJECTMANAGER: SOLIST VERSUS SPIN IN HET WEB.....	29
4.2. LERENDE PROJECTMANAGERS?	31
4.3 TECHNISCHE KENNIS: LASTIG OF NOODZAKELIJK?.....	32
4.4 ONTWIKKELEN VAN SOFT SKILLS.....	33
4.5 TECHNEUT EN MANAGER: GAAT HET SAMEN EN WELKE ROL HEEFT LEREN?	34
5. INTEGRATIE, FRAGMENTATIE OF DIFFERENTIATIE?	35
5.1 STANDAARD VERSUS FLEXIBILITEIT	35
5.2 MUURTJES, EILANDJES EN SCHULDVINGERTJES WIJZEN	35
5.3 VERSCHIEDENHEID EN LEREN.....	37
5.4 CHAMPION MO MBS PP: BETROKKEN?.....	37
6. LEREN: TOP DOWN OF BOTTOM UP?	38
6.1 REGELGEVING VERSUS VRIJHEID	38
6.2 VISIE?.....	39
6.3 INVLOED OP LEREN	40
7. WAT WIL MEN NU EIGENLIJK ANDERS?	41
7.1 OP WEG NAAR EEN IDEALE ORGANISATIE.....	41
7.2 WELKE IDEEËN LEVEN ER OM DE EERSTE STAPPEN IN DE GOEDE RICHTING TE ZETTEN?.....	43
8. CONCLUSIE: VERTROUWEN, BETROKKEN, DUIDELIJKHEID EN TRAINEN	45
8.1 VERTROUWEN IN DE VISIE	46
8.2 BETROKKEN: INZICHT EN COMMUNICATIE.....	47
8.3 BOUWEN AAN EEN DUIDELIJKE STABIELE BASIS.....	49
8.4 TRAINEN: DOOR BLIJVEN GROEIEN EN INVESTEREN.....	51
8.5 KAN DEZE ORGANISATIE LEREN?	52
8.6 IMPLICATIES VOOR BELEID EN PRAKTIJK	52
EPILOOG	54
SLOT- EN DANKWOORD	57
BIBLIOGRAFIE	59

1. Inleiding

IT gaat over technologie, maar is vooral mensenwerk. Het eindresultaat telt, maar ook de weg daar naartoe is belangrijk. Uit de reacties van klanten blijkt telkens weer dat ze de betrokkenheid en creativiteit van de professionals die met hen samenwerken sterk waarderen. De organisatie is er trots op en ze koestert daarom de cultuur, de normen en waarden waaruit die betrokkenheid voortkomt.

Dit stukje is afkomstig van de website van de internationale IT dienstverlener waar dit onderzoek over gaat. Het staat beschreven onder het kopje bedrijfsprofiel: de cultuur. Eén van de vijf pijlers van deze cultuur is ondernemerschap en de teamgeest: *Als team delen we kennis en denken we vooruit om nieuwe kansen te vinden. We zorgen voor het heden, maar plannen voor de toekomst.* Maar het delen van kennis en samen, als collectief, op weg gaan naar een mooie toekomst, dat gaat nog niet altijd naar wens. Projectmanagers in deze organisatie fungeren niet als team om het projectmanagement te versterken. Laat staan dat ze alle kennis delen, geen fouten opnieuw maken, niet elke keer het wiel opnieuw uitvinden en actief bezig zijn met ontwikkelingen en leren. Zowel de projectmanagers als de lijn- en stafmanagers boven hen willen dat wel graag: een duidelijk werkproces waarin kennis wordt gedeeld en men weet waar welke kennis te vinden is waardoor er minder fouten worden gemaakt en men niet zelf elke keer opnieuw het wiel moet uitvinden. Dat is precies de reden waarom ik dit onderzoek heb gedaan: wat betekent leren in deze organisatie en welke mogelijkheden en knelpunten liggen er om het gewenste resultaat te bereiken?

In dit eerste hoofdstuk beschrijf ik allereerst de aanleiding en de onderzoeksrelevantie voor deze vraag. In de tweede paragraaf geef ik de complexe organisatie weer en beschrijf ik de onderzoeksplek. Daarop volgen de recente organisatieontwikkelingen welke van invloed zijn op het onderzoek. Vervolgens volgt de probleemstelling, welke voortkomt uit de aanleiding, relevantie en ontwikkelingen. Deze probleemstelling leidt tot de centrale vraag en doelstelling in de vijfde paragraaf. Aan het einde van het hoofdstuk vindt u de leeswijzer.

1.1 Aanleiding en onderzoeksrelevantie

De aanleiding voor dit onderzoek is de aandacht voor leren in de professionaliseringsslag van het projectmanagement binnen een grote internationale IT dienstverlener. In deze grote, bureaucratische en hiërarchische organisatie, welke getypeerd kan worden als een massa dienstverlener (Gastelaars, 1997), is recentelijk vanuit de stafmanager veel aandacht geschonken aan het professionaliseren van het projectmanagement. Waarom? Projectmanagers in een IT organisatie opereren in een snel veranderende wereld. De omgeving verandert voortdurend, vooral de gebruikte technieken veranderen snel en door sterke concurrentie wordt er gevochten om grote klanten, zoals nationale overheden, KPN, SHELL en Heijmans. Er zijn in deze wereld verschillende meetmodellen om het niveau van het projectmanagement te bepalen en ook

deze organisatie wil een zo hoog mogelijk niveau behalen om een streepje voor te hebben op de concurrentie. In de IT wereld worden verschillende meetinstrumenten gebruikt. Eén daarvan is Prince 2, een methode om projectmanagement in te richten. Prince 2 wordt gebruikt als basis voor het inrichten van processen. Het Capability Maturity Model (CMM) definieert vervolgens de eisen waar volwassen systeem ontwikkelprocessen aan dienen te voldoen en geeft de mate van het managen van processen in een organisatie aan (Cannegieter, 2003). Om niveau drie te bereiken is een sterker lerend vermogen nodig. Een breed begrip waar deze, vanuit de typering gezien belerende organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2002), haar weg in moet zien te vinden. De belerende organisatie is groot, bureaucratisch, hiërarchisch en draait om processen en regels. Projectmanagers zijn als radertjes in een grote machine en leveren aan klanten standaard producten en diensten. Deze belerende organisatie is een systeem waar ieder individu gemakkelijk ingepast kan worden. Echter, als ik Wenger's inzichten (Wenger, 1998) over een lerende organisatie aanhoud is er pas sprake van leren als de groep projectmanagers echt als een groep, een community, gaat opereren waar niet de regels en procedures maar de kennis centraal staat. Het lijkt er nu op dat het organisatiegedrag niet meer aansluit bij de wensen. Daarom is het niet alleen tijd om de regels te veranderen maar ook om het organisatiegedrag te veranderen (Wierdsma & Swieringa, 2002). De vraag is echter of dat wel kan. Kan een kleine afdeling in een grote massadienstverlener wel ander organisatiegedrag gaan vertonen? Willen projectmanagers dat zelf? In hoeverre past een lerende organisatie in deze organisatie? En, hoe ver moet er worden gegaan om dit te bereiken, wat is er nodig om te veranderen? Het is een paradox: enerzijds is er behoefte aan duidelijke regels en procedures in een grote complexe organisatie, anderzijds is er nu de vraag om een meer lerende organisatie te zijn. Hoe deze schijnbare tegenstelling toch gestalte kan krijgen staat centraal in dit onderzoek.

1.2 De organisatie

De organisatie, een internationale IT dienstverlener welke ik in het vervolg de fictieve naam Champion geef, is een organisatie welke haar klanten in staat stelt hun visie om te zetten in resultaten door de toepassing van consulting, systeemintegratie en managed operations. Ze werken via het consult-build-operate principe, wat betekent dat ze naast adviseren ook helpen met het implementeren en daarna het beheren van IT systemen en oplossingen. Champion is een grote internationale beursgenoteerde organisatie: ze realiseert jaarlijks een omzet van € 5,8 miljard in veertig landen met een werknemers-aantal van 50.000 van wie circa 9.000 in Nederland, waar Champion marktleider is. Champion is een IT partner voor wereldwijde sportevenementen en heeft een internationaal klantenbestand.

Champion Nederland B.V. kent vier hoofdrichtingen: Software, Consulting, Sales & Client Management en Management Operations. Deze laatste, Management Operations, is onderverdeeld in vijf afdelingen, waarvan Managed Business Solutions (MBS) er één van is. Deze afdeling zorgt ervoor dat, wanneer er een opdracht is binnen gehaald, alles in deze organisatie gereed wordt gemaakt om de geplande verandering door een andere afdeling van Champion te laten implementeren. Een stafafdeling van MBS is Program & Project Management (P&P), welke verantwoordelijk is voor alle projecten die binnen de afdeling MBS worden uitgevoerd. De manager van P&P wordt geïnformeerd door en is verantwoordelijk voor vijf managers: vijf

managers van de afdelingen projecten in de competence centres van de afdelingen Application Services, Infrastructure Services en Workplace Services. Deze competence centres bestaan uit vier afdelingen: een HR afdeling, een BID afdeling, een Innovatie afdeling en een Project afdeling. De laatst genoemde managers zijn managers van deze projectafdelingen. Deze managers managen samen honderd projectmanagers die gezamenlijk ongeveer honderd projecten uitvoeren bij verschillende klanten. Tevens valt onder deze groep de manager van het Project Support Office en een medewerker van IPS-west omdat deze ook bezig is met Project Management Professionalisering. Als ik het in het vervolg over de organisatie heb gaat het om de organisatie MO MBS P&P, met een stafmanager, vijf lijnmanagers (+ twee 'aanhang' lijnmanagers) en ongeveer honderd projectmanagers. Op het moment van schrijven is deze organisatie, waarin ik onderzoek heb gedaan, alweer veranderd. Het is een zeer complexe organisatie en ik heb zojuist de meest simpele weergave gegeven. Er zijn nog meer afdelingen in zowel deze tak als in andere deelgebieden van de organisatie die van invloed zijn op de organisatie MO MBS P&P, en dus ook op het reilen en zeilen van projectmanagers, maar voor het overzicht blijft het bij deze omschrijving. Vanwege de complexiteit en de continue veranderingen laat ik een organogram achter wegen, deze maakt de organisatie niet overzichtelijker. Meest relevant en belangrijk om te onthouden voor het onderzoek is dat er honderd projectmanagers zijn, verdeeld over vijf afdelingen (verdeling gebaseerd op inhoudelijke kennis) door het hele land. Elke afdeling heeft een lijnmanager en deze lijnmanagers hebben gezamenlijk weer een stafmanager boven zich. De projectmanagers sturen, afhankelijk van het project en niveau, ook een team mensen aan om het project uit te voeren.

1.3 Recente organisatieontwikkelingen

Er zijn een aantal recente organisatieontwikkelingen die het onderzoek nog interessanter maken en welke van invloed zijn op de vraag wat voor lerende organisatie deze organisatie kan worden. Achtereenvolgend beschrijf ik de recente structuurveranderingen, het meten van competenties en kwaliteiten, de invoering van het project manual en het CMM model, inclusief het effect op de vraag en het onderzoek.

1.3.1 Structuurveranderingen

Ook deze organisatie voelt de economische crisis, ze blijft bezig met het schuiven in afdelingen, taken en functies. In de korte tijd dat ik als onderzoeker aan het werk ben geweest is het organogram al twee keer veranderd en per 1 juli komt er een geheel nieuwe structuur in de hele afdeling. Dit heeft ook consequenties voor de afdeling P&P. Kort geleden is naast Application Services en Infrastructure Services de afdeling Workplace Services met een eigen competence centre en daarbij een Manager Projects met zeventien projectmanagers aan de afdeling toegevoegd. Deze werken volledig op hun eigen manier, wat het lastig maakt om een geheel te vormen en samen te werken. Dit vormt een blokkade voor het collectieve leerproces en de uitvoering van de project manual. De nieuwe structuur leidt tot onzekerheden: hoe wordt de groep projectmanagers nu weer verdeeld? En: blijft er iemand verantwoordelijk om de ingezette professionalisering door te zetten? Dit onderzoek is dan ook gericht op de vraag hoe de groep projectmanagers, waar ze ook zitten in deze structuur en met welke regels en nieuwe processen ze ook te maken krijgen, toch een vorm van een lerende organisatie kunnen worden waarmee het vak projectmanagement wordt verbeterd.

1.3.2. Het meten van competenties en kwaliteiten

Iedereen die werkt bij Champion wordt beoordeeld op basis van het Global Capability Model. Het Global Capability Model (GCM) is de standaard voor functieclassificatie. Het geeft een beschrijving van alle functies binnen onze organisatie en de verschillende ervarings- en kennisniveaus die voor iedere functie gelden (GCM-level). De functiematrix geeft aan bij welke van de tien skill-levels de functie hoort. Deze variëren van 0 (het gebruikelijke startpunt) tot 9 (managementniveau). Onderdeel van het bepalen tot welke niveau je hoort is 'learning and development' waar je leervermogen wordt getoetst. Graag wil MO MBS P&P het aantal werknemers met een hoger skill-level hebben en onderdeel daarvan is dat het leervermogen (vooral individueel) wordt verbeterd. Er wordt gekeken in hoeverre je in staat bent jezelf en anderen iets (aan) te leren. Sinds kort zijn ze nog intensiever aan de slag gegaan met het uitvoeren van competentie management, waarbij er beter wordt gekeken naar wat er nodig is aan vaardigheden en wat ze nu hebben (Kluytmans & Ards, 2005). Ook vanuit dat oogpunt wil MBS P&P graag het lerend vermogen vergroten.

Opvallend is dat het in beide gevallen gaat om het individu, echter wordt er nu gevraagd hoe de groep projectmanagers gezamenlijk kunnen leren. Zal het GCM en het ingezette competentie management mogelijkheden of knelpunten bieden?

1.3.3. Het project manual

Het afgelopen jaar heeft de manager van P&P het proces van projecten opnieuw gedefinieerd. Welke stappen er moeten worden doorlopen en hoe moet dit gebeuren, inclusief momenten van terugkoppeling per fase met de verschillende afdelingen en het creëren van 'lessons learned' rapporten voor andere projectmanagers zijn er in opgenomen. Naast dat het werken met deze manual nog vreemd is voor de afdeling Workplace Services blijken er ook obstakels te liggen voor de andere projectmanagers. De meest pure vorm van leren (iets wat je fout doet de volgende keer niet meer of goed doen) gebeurt nog niet altijd, het overleggen met andere afdelingen schiet er vaak bij in en het schrijven van lessons learned gaat redelijk maar er vervolgens ook echt iets mee doen nog niet. Na het schrijven en invoeren van deze manual, de constatering dat er nog te weinig geleerd wordt en dat de *sense of urgency* (Kotter, 1995) voor het collectieve leerproces en het dubbelslag leren te laag ligt werd het voor MO MBS P&P management tijd om een onderzoek te starten naar het verhogen van het leervermogen. Het project manual past precies in de typering van de organisatie: een boekwerk aan regels om de processen te verduidelijken en iedereen op dezelfde manier (als een rader in een machine) te laten werken. Echter er zit ook een manier in om te leren, de lessons learned, is dit dan een passende manier in een organisatie als Champion om te leren? Weer dezelfde paradox: is het een middel om de regelcultuur te versterken of een handvat tot leren? Of misschien beide?

1.3.4. CMM model

In de IT wereld worden verschillende meetinstrumenten gebruikt. Eén daarvan is Prince 2, een methode om projectmanagement in te richten. Deze methode is gebruikt voor het schrijven van de project manual. Prince 2 wordt gebruikt voor het inrichten van processen, het Capability Maturity Model (CMM) definieert de eisen waar volwassen systeem ontwikkelprocessen aan dienen te voldoen en geeft de mate van het managen van processen in een organisatie aan (Cannegieter, 2003). Op dit moment is de afdeling bijna op niveau twee (het

niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is, bijvoorbeeld door het invoeren van projectmanagement, dat bij het ontwikkelproces gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan). Om naar niveau drie te gaan, waarbij de belangrijkste processen bepaald, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd zijn, is het van belang dat de organisatie het lerend vermogen vergroot. Het besef van het belang van standaardisatie en van het leervermogen spelen een belangrijke rol en vormen een aanleiding voor het onderzoek, zoals al in de eerste paragraaf beschreven. Het feit dat dit model een belangrijke rol speelt in de organisatie zegt enerzijds iets over de manier van organiseren en het meten van kwaliteit anderzijds is dit ook een manier om in een dergelijke organisatie toch bezig te zijn met het lerend vermogen.

Kortom, de recente organisatieontwikkelingen passen enerzijds goed bij de het type organisatie. Anderzijds kun je ook in de ontwikkelingen terug zien dat er wel degelijk aandacht is voor de ontwikkeling van projectmanagers en het onderwerp leren. De ontwikkelingen passen bij de eerder geschetste paradox in de aanleiding. Het maakt dit onderzoek interessant: welke rol heeft leren nu eigenlijk in deze organisatie?

1.4 Probleemstelling

Is Champion een organisatie waarin leren vooral betekent het vernieuwen van regels en processen of is er ook binnen een grote, bureaucratische, hiërarchische en belerende massa dienstverlener als Champion plaats voor leren als continue veranderproces waarin kennis voortdurend wordt gedeeld en geïmplementeerd? Of zit daar nog ruimte tussenin? Het probleem is dat het niet duidelijk is welke vorm van leren past in deze organisatie. Graag wil het management een niveau vooruit in het CMM en er wordt verondersteld dat de projectmanagers betere resultaten (sneller afgeronde projecten tegen een lagere prijs en meer omzet) zullen leveren wanneer het lerend vermogen stijgt. Of leren wel de oplossing is om deze resultaten te bereiken, en als dat zo is op welke manier dan, staat centraal door te onderzoeken welke betekenis en waarde leren heeft in deze organisatie en welke mogelijkheden en knelpunten er zijn. Ik onderzoek dit probleem vanuit het perspectief van de projectmanagers: wat is voor hen leren, hoe zien zij de organisatie en welke match kan daartussen gemaakt worden? Dit levert een beschrijving vanuit de praktijk op, projectmanagers opereren dagelijks in deze praktijk, in plaats van een interpretatie over hoe ik als onderzoeker denk over de rol van leren in deze organisatie.

1.5 Centrale vraag & doelstelling

Het intrigerende vraagstuk van hoe leren past in een grote, bureaucratisch, hiërarchische massa dienstverlener, het belang hierbij en welke mogelijkheden en knelpunten er liggen zijn aanleiding geweest voor dit onderzoek. Leren krijgt op steeds meer plekken een naam maar op welke manier het daadwerkelijk gestalte krijgt is niet duidelijk. Daarom ben ik in dit onderzoek op zoek gegaan naar de betekenisgeving aan leren en staat de volgende vraag centraal:

“Welke betekenissen geven projectmanagers aan de organisatie als lerende organisatie en welke mogelijkheden en knelpunten zijn er om het lerend vermogen te vergroten?”

Het onderzoek met deze centrale vraag heeft als hoofddoel om inzicht te krijgen in de betekenisgeving van de projectmanagers aan de organisatie als lerende organisatie. Er wordt onderzocht hoe projectmanagers denken over zaken als leren door opleiding, delen van kennis tussen afdelingen, manieren van organiseren en veranderen. Het levert een geconstrueerde werkelijkheid op van de omgeving en belevingswereld waarin projectmanagers dagelijks opereren en welke waarden ze hechten aan leren. Het afgeleide doel van deze centrale vraag is om te onderzoeken welke knelpunten en mogelijkheden projectmanagers zien om van de organisatie een lerende organisatie te maken, zodat het management enkele handreikingen heeft om van MO MBS P&P een passende lerende organisatie te maken.

1.6 Leeswijzer

Dit verslag schrijf ik met het doel inzicht te geven in de betekenissen die projectmanagers geven aan de organisatie als lerende organisatie en welke knelpunten en mogelijkheden zij zien. In het volgende hoofdstuk komt aan bod vanuit welk onderzoeksperspectief en met welke methoden ik dit onderzoek heb gedaan. In hoofdstuk drie beschrijf ik hoe dit onderzoek binnen de bestaande wetenschap valt en met welke theoretische concepten ik het onderzoek ben in gegaan en uiteindelijk de empirische resultaten heb vergeleken. In dit hoofdstuk wordt het voor de lezer duidelijk en inzichtelijk hoe ik tot betekenisvolle uitspraken kom. Alvorens deze analyse te maken staan in hoofdstuk vier, vijf, zes en zeven de empirische resultaten centraal. Omdat het gaat om een onderzoek naar betekenisgeving worden de resultaten weergegeven aan de hand van citaten en praktijkvoorbeelden. De citaten zijn letterlijk gezegd door projectmanagers of de lijn- en stafmanagers, er zijn hooguit enkele spel- en stijlfouten verbeterd en soms zijn in de zinsconstructies omwille van de leesbaarheid kleine wijzigingen aangebracht. Er worden geen namen genoemd vanwege de beloofde anonimiteit zowel aan de organisatie als aan de respondenten zelf.

Na deze inleiding, de methodologie en het theoretische hoofdstuk beschrijf ik de drie hoofdthema's achtereenvolgens: in hoofdstuk vier geef ik een weergave van hoe projectmanagers hun eigen functie en de rol van leren zien in de huidige organisatie. Het hoofdthema, wie of wat is nu een projectmanager en de zoektocht daarin (solist of spin in het web? Techneut of manager?) staat centraal. Het tweede hoofdthema: de betrokkenheid en verscheidenheid in de organisatie, staat centraal in hoofdstuk vijf. Vervolgens gaat het in hoofdstuk zes om het laatste thema: de invloed van de manier van organiseren op leren. Deze drie thema's zijn gedurende het onderzoek naar voren gekomen en zijn het meest van invloed op de betekenisgeving van projectmanagers op de organisatie als lerende organisatie. Vanwege de kleine praktische inslag geef ik in hoofdstuk zeven weer welke mogelijkheden projectmanagers zien om het lerend vermogen te verbeteren. Na deze empirische hoofdstukken leg ik in hoofdstuk acht de resultaten naast elkaar en plaats ze in het wetenschappelijke kader. Bovendien geef ik enkele handreikingen voor de toekomst als praktisch resultaat van het onderzoek. De laatste fase van het rapport bestaan uit een epiloog, een slot- en dankwoord en de bibliografie.

Om de analyse kracht bij te zetten maak ik gebruik van de sportmetafoor. In de interviews gebruikten respondenten de sportmetafoor om aan te geven hoe zij het vak projectmanagement en het samenwerken

tussen projectmanagers zien: het individuele werk is belangrijk, maar samen sta je sterker. Een goed lopend sportteam kan een voorbeeld zijn van hoe het er in een lerende organisatie aan toe zou moeten gaan, het is een vereenvoudigde versie van de werkelijkheid. In een sportteam draait het om de leerervaring, het samen trainen om continue te verbeteren en uiteindelijk goed te presteren. Verschillende aspecten van een sportteam gebruik ik om de analyse te verduidelijken.

2. Onderzoek doen: strijd tussen twee werelden

Alvorens op het onderzoek in te gaan is het voor zowel de onderzoeker als voor de lezers en gebruikers van het onderzoeksrapport belangrijk om te bepalen vanuit welk perspectief onderzoek is gedaan. Immers, het perspectief bepaalt de visie op het onderwerp, de organisatie en het probleem. Tevens beïnvloedt het de interpretatie en analyse van de resultaten. In dit hoofdstuk ga ik eerst in op methodologie die ik hanteer, vervolgens beschrijf ik de methoden van onderzoek om de gegevens te verzamelen en analyseren.

2.1 Onderzoeksperspectief

Om het onderzoeksperspectief zo volledig mogelijk te beschrijven ga ik eerst in op het gehanteerde brede perspectief op onderzoek doen. Vervolgens beschrijf ik waarom en hoe ik kwalitatief onderzoek ga doen en ik eindig met mijn visie op wat het betekent om op deze manier onderzoek te doen in de organisatie MO MBS PP. De korte afsluiting gaat over de manier waarop ik het onderzoeksrapport heb geschreven.

2.1.1 Perspectief

“In science, as elsewhere, the main business is to establish and justify connection between the surface representation and the underlying entities.” (Woolgar, 1996). Ik zie het als mijn taak (en eigenlijk als algemene taak in onderzoek) om de connectie tussen hetgeen je waarneemt (representations) en onderliggende werkelijkheden (objects) aan te tonen. Welke betekenissen geven projectmanagers van MO MBS PP aan de recente leerprocesontwikkelingen? Vanuit deze taak zijn er drie onderzoeksperspectieven te onderscheiden (Woolgar, 1996), waarvan de constitutive view er een is. In deze view, in tegenstelling tot de andere views waarbij je uitgaat van een enkelzijdig waarheidsbegrip, of waarbij de invloed van sociale factoren erg groot is en de representatie van de werkelijkheid beïnvloedt, staat de manier waarop je het te onderzoeken gebied bekijkt, het te onderzoeken gebied vervolgens beïnvloedt, centraal. Dit wil zeggen dat door het zien van de organisatie als een grote, bureaucratische organisatie waar rendement en protocollen voorop staan en waar een laag lerend vermogen is beïnvloed wat ik waarneem in de organisatie. Dat betekent dat mijn beeld van de organisatie van invloed is op wat ik waarneem tijdens observaties en hoe ik de antwoorden interpreteer. De manier waarop ik in de organisatie zat en wat ik erover dacht en voelde is van invloed geweest op de manier waarop ik de connectie heb gelegd tussen hetgeen ik waarnam en de onderliggende werkelijkheden. De onderzoeker heeft in deze view een belangrijke rol in het leggen van verbanden en het maken van de analyse. Er is niet één waarheid, iedereen heeft zijn eigen waarheid: zowel alle projectmanagers als de onderzoeker. Deze view betekent dat ik heb geprobeerd, door gebruik te maken van veel citaten, inzicht te geven in de werkelijkheden van de projectmanagers en pas in de analyse de werkelijkheden van mijzelf als onderzoeker een rol te laten spelen.

2.1.2 Kwalitatief onderzoek doen

In het onderzoek staan de projectmanagers centraal. Ik wil de organisatie beter begrijpen om een zo passend mogelijk advies te leveren. Het gaat er dan niet om wat ze doen, maar vooral welke betekenissen achter deze daden zitten. Ik ben op zoek naar kwalitatieve gegevens, niet naar kwantitatieve. In principe schakel ik mezelf als onderzoeker uit, het gaat tenslotte niet om mijn perceptie op werkelijkheid of de werkelijkheid bepaald door de theorie, het gaat om de perceptie van de werkelijkheid van de projectmanagers. Als wetenschapper hanteer ik kennistype twee (Benton & Craib, 2001). De wereld zit niet op één bepaalde manier in elkaar, het gaat om de betekenis die men eraan geeft en alles is aan interpretatie onderhevig. Dit onderzoek is dan ook een interpretatief onderzoek, ik bestudeer de betekenissen die mensen geven. Ik beschouw de werkelijkheid vanuit een sociaal constructivistisch perspectief, waarbij de aanname is dat mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren door en in interactie met anderen (Rijsman, 1991).

Als onderzoeker probeer ik objectief en neutraal te zijn, maar dit zal niet altijd lukken. Mijn interpretaties als onderzoeker met persoonlijke ideeën en ervaringen, spelen in elke stap in het onderzoek een rol. Elke stap in kwalitatief onderzoek doen kent een reductie van informatie (Riessman, 1993). Het aanwezig zijn in de organisatie, het vertellen en antwoord geven op interviewvragen, het transcriberen van interviews, analyseren van de resultaten en het lezen van het onderzoek, alle stappen zijn aan interpretatie onderhevig. Je kunt zelfs spreken van dubbele hermeneutiek, elke interpretatie is een interpretatie van het geïnterpreteerde. De respondenten interpreteren de vragen en het onderzoek op een bepaalde manier, ik interpreteer het antwoord en hun visie op mijn manier: dubbele hermeneutiek.

Zowel de geïnterviewde, de onderzoeker en de lezer filtert informatie en sorteert het op relevantie. Door hiervan bewust te zijn probeer ik met diepte-interviews (open vragen en doorvragen) zo veel mogelijk informatie naar boven te halen. Tevens zorgen in zijn geheel uitgewerkte transcripties voor een zo klein mogelijk informatieverlies. Bij de analyse bepaal ik als onderzoeker de relevantie van de gegevens en transformeer deze in een startpunt voor een advies. Als laatste haalt de lezer de informatie uit het rapport wat voor hem/haar relevant is. De beoogde lezer is het management van MO MBS (PP) die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de lijn- en projectmanagers. Het uitgangspunt voor dit rapport is het weergeven welke betekenissen projectmanagers aan de organisatie als lerende organisatie geven.

2.1.3 Onderzoeksvisie

In dit onderzoek ben ik op zoek naar de betekenisgeving van projectmanagers. Het organisatiegedrag staat centraal, waarbij ik de organisatie zie vanuit een cultureel perspectief (Bate, 1994). Hierbij ga ik uit van een van de twee strategieën die Bate beschrijft, namelijk het transformeren van de huidige cultuur. De huidige cultuur is er een waarin leren niet centraal staat, regels en omzet staan centraal in deze belerende organisatie. De vraag is of er een cultuuromslag gewenst is en zo ja, hoe en wat dan? Omdat ik de cultuur niet als een variabele zie (je pakt het niet op als een van de aspecten van een organisatie) maar als perspectief ben ik op zoek naar mogelijke manieren om de gehele organisatie te veranderen, aangezien de organisatie de cultuur is. Ik bekijk de organisatie MO MBS PP vanuit het sociaal interpretatieve paradigma (Boonstra & Caluwe, 2006), waarbij ik op zoek ga naar subjectieve ervaringen en waarnemingen. Binnen dit

paradigma is veranderen een continue activiteit op lokaal niveau, vanuit een lokale dimensie (Alvesson & Deetz, 2000). Deze dimensie is gericht op 'kleine' onderzoeksvragen waarbij één of soms twee organisaties de basis vormen voor het onderzoek, waarbij het zou kunnen dat het te veralgemeniseren is voor de hele sector, maar dat is niet het primaire doel. Ik word geleid door de praktijk, maar sta niet los van de literatuur, in de analyse koppel ik de literatuur aan de onderzoeksresultaten.

Veranderingsprocessen zijn processen waarin werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en de veranderingen vorm krijgen in de dialoog van actoren (Boonstra & de Caluwe, 2006). Deze visie heeft invloed op de gekozen methoden van onderzoek doen, omdat de kern van dit onderzoek ligt bij de actoren, die zelf vormgeven aan het veranderproces. Omdat de kern ligt bij de actoren en zoals al eerder aangegeven is het verandertraject niet alleen het doel maar ook een middel, maak ik tijdens het onderzoek al gebruik van middelen om de community of practice (Wenger, 1998) te ontwikkelen. Een belangrijke stap om de verandering succesvol te laten zijn is dat de sense of urgency groot genoeg moet zijn (Kotter, 1995). Tevens zijn drie van de ingrepen die nodig zijn, namelijk het creëren van activiteiten waarin de actoren kunnen participeren, duidelijkheid scheppen om welke leerprocessen er volgens hen nodig zijn en afstemming zoeken over welke kennisdeling belangrijk is ook onderdeel van het doel van dit onderzoek. Kortom, door samen met de actoren om tafel te gaan zitten wil ik het draagvlak voor de verandering vergroten en op zoek gaan naar de betekenisgeving en passende interventies. Ik maak al een start met de verandering door middel van enerzijds het vergroten van het draagvlak door het doen van interviews en het aandacht geven aan projectmanagers en hun ideeën en anderzijds door het sociale proces te starten en op zoek te gaan naar de benodigde kennisdeling door ze met elkaar in contact te brengen.

2.1.4 De onderzoeker in tweestrijd en de manier van rapporteren

Dit rapport is geschreven om te onderzoeken welke manier van leren past binnen de organisatie, gebaseerd op een narratief onderzoek. Dit wil zeggen dat ik heb geluisterd naar de verhalen van respondenten en door middel van de resultaten weer te geven aan de hand van citaten probeer ik zo dicht mogelijk bij de door hen gecreëerde werkelijkheid te blijven (Greenhalgh, Russell & Swinglehurst, 2005). Echter, ik kan mezelf als onderzoeker nooit helemaal uitsluiten. Als onderzoeker switch ik continue tussen twee werelden of systemen van betekenisgeving (Maanen, 1988). Enerzijds mijn eigen wereld, de wereld van de onderzoeker. Anderzijds de wereld van het onderzochte, de wereld van de projectmanagers. Deze werelden botsen op het moment wanneer ik, de onderzoeker, de bevindingen ga opschrijven. Mijn interpretatie van de werkelijkheid beïnvloedt wat ik opschrijf. Omdat dit niet te voorkomen is heb ik besloten het rapport te schrijven op een *confessional way* (Maanen, 1988), een manier waarbij de onderzoeker niet geheel wordt weggecijferd uit het rapport maar juist wordt beschreven hoe ik, de onderzoeker, me heb gedragen tijdens het onderzoek. Mijn gedragingen en de voor- en nadelen aan gebruikte methoden worden besproken en ik spreek vanuit de eerste persoon: ik. Hiermee wil ik u, de lezer, meenemen naar de onderzoekswereld waarin ik me heb bevonden.

2.2 Methoden van onderzoek

In het verlengde van mijn keuze van het onderzoek, de centrale vraag en het onderzoeksperspectief ligt de keuze voor de onderzoeksmethoden. Hieronder beschrijf ik welke fasen van onderzoek ik heb doorlopen alvorens het rapport af te leveren. De fasen zijn gebaseerd op drie uitgangspunten die centraal staan bij een veranderproces (Rondeel & Wagenaar, 2002). Ten eerste ligt de nadruk bij het doorvoeren van de verandering op de leidinggevendenden van het eerste niveau. Dat zijn de vijf lijnmanagers die direct leiding geven aan de projectmanagers. Zij zijn degene die zich moeten identificeren met het gedachtegoed van de organisatie en dit overbrengen op de projectmanager. Tevens zijn zij de directe ingang voor de stafmanager die het proces in gang heeft gezet. In het onderzoek staan deze managers in de eerste fase centraal. Ten tweede staat de stafmanager centraal als voorbeeld en vooral ook als coach voor de vijf lijnmanagers. Deze manager is verantwoordelijk voor het besef bij de lijnmanagers van de veranderingen. Deze manager moet zorgdragen voor het dubbelslag leren: het veranderen van het gedachtegoed. In het onderzoek zal deze manager in het hele onderzoeksproces meegenomen worden, zodat hij er zoveel van afweet dat het implementeren van adviezen straks eerder wordt geaccepteerd en uitgevoerd. Het derde en laatste uitgangspunt is wat al eerder centraal stond: leren is een gezamenlijke doelgerichte activiteit, zowel het leren als proces als leren als het einddoel. Dat betekent dat juist degene waar het om gaat betrokken worden in het proces, zij vormen de belangrijkste groep respondenten. In het onderzoek leveren deze projectmanagers mij inzicht in hoe de organisatie werkt en in elkaar zit en welke betekenis zij geven aan deze organisatie als lerende organisatie. Tevens geven ze me input wat betreft mogelijkheden en knelpunten om het leerproces te versterken. Het voordeel van respondenten op drie niveaus is dat er ook inzicht wordt verkregen in verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving, wat relevante mogelijkheden of knelpunten kan bloot leggen. Een nadeel is echter dat er hierdoor minder ruimte was voor de projectmanagers, waardoor er maar een kleine selectie is ondervraagd. Meer respondenten had kunnen zorgen voor een bredere analyse, hoewel ik de kans groot acht dat de belangrijkste terugkerende thema's in ieder interview dekkend zijn voor de hele groep. Wat wel meer bijdrage had kunnen leveren zijn de praktische toevoegingen welke relevant kunnen zijn voor zowel de analyse wat past bij de organisatie als letterlijk als praktische toepassingen voor het management om in te voeren. In dit hoofdstuk geef ik weer wat het opgeleverd heeft om voor deze onderzoeksmethode te kiezen. In de volgende drie deelparagrafen komen de drie verschillende onderzoeksfasen aan bod: wat heb ik gedaan, wat heb ik niet gedaan en wat heeft de fase opgeleverd?

2.2.1 Fase één: huidige cultuur, draagvlak en struikelblokken

Tijdens de eerste fase van het onderzoek heb ik drie lijnmanagers geïnterviewd. De nadruk bij het doorvoeren van de verandering zijn de leidinggevendenden op het eerste niveau. In deze interviews lag de focus op wat zij verstaan onder het versterken van het leerproces, welke ervaringen ze hebben en de ideeën die zij hebben bij de projectmanagers onder zich. Daarnaast heb ik vijftien elektronische interviews (Cassell & Symon, 1994) afgenomen bij projectmanagers middels het mailsysteem waarbij ik intern iedereen kon opzoeken. Deze groep bestond uit projectmanagers met verschillende standplaatsen in Nederland, afdelingen en GCM niveaus. Het doen van elektronische interviews verlaagd enerzijds de drempel voor medewerkers om mee te doen, anderzijds brengt het ook gevaren met zich mee. Zo krijg ik geen indruk van sfeer en van de persoon

en zie ik geen non-verbale communicatie. Tevens is het aantal vragen en het doorvragen beperkt (Cassell & Symon, 1994). Daarom is dit alleen een middel geweest in het eerste stadium om een aantal topics naar voren te krijgen om verder op door te gaan in fase twee en een helder beeld te formuleren voor mij als onderzoeker wat er speelt. Tijdens de eerste fase heb ik ook diverse gesprekken, bijeenkomsten en vergaderingen bijgewoond. Een grote MO roadshow, een Management Team overleg, een aantal practice werkoverleggen of competence meetings en verschillende trainingen stonden op het programma. Tevens hebben er informele gesprekken plaats gevonden. Deze observaties en gesprekken gaven een beeld van wat er in de praktijk gebeurt en maakte steeds meer duidelijk waar ik in fase twee op zoek naar zou gaan.

Het resultaat van deze eerste fase was het creëren van een uitgebreide topiclijst om de diepte interviews in te gaan. Deze fase heeft inzicht gegeven in hoe in de huidige organisatiecultuur invulling wordt gegeven aan leren, hoeveel draagvlak er is om dit te vergroten en waar grote struikelblokken liggen. Deze fase heeft voor mij de scope bepaald en ik kon met een focus de diepte interviews ingaan.

2.2.2. Fase twee: inzicht in betekenisgeving en mogelijke interventies

De tweede fase van het onderzoek bestond uit de volgende stappen: twaalf diepte interviews met projectmanagers aan de hand van een topiclijst welke ik samen heb gesteld na fase één. Deze respondenten zijn willekeurig gekozen: weer heb ik een zo breed mogelijke selectie geprobeerd te maken van niveau, standplaats en practice. Aan het einde van deze serie heb ik twee bijeenkomsten georganiseerd met twee of drie projectmanagers van verschillende practices en niveaus. Naast dat ik hier weer relevante antwoorden ontving waren vooral de interactie en onderwerpen die tot discussie leiden een bron van data. Afsluitend aan deze fase was het interview met de stafmanager. Heel bewust heb ik deze op het laatst gedaan om te voorkomen dat ik teveel beïnvloed zou worden door zijn ideeën. Ik ben vooral meer te weten gekomen over het doel en de (veranderde) relevantie van het onderzoek.

Omdat ik op zoek was naar manieren van leren die goed werken in de organisatie is het relevant om situaties waarin het leergedrag helpend was en situaties waar leergedrag helpend zou zijn geweest te bekijken. Om deze situaties zo goed mogelijk boven tafel te krijgen maak ik gebruik van de Critical Incident Technique (Flanagan, 1954). Het onderzoek is niet gefocust op deze techniek, maar maakt er wel gebruik van. Ik heb naar goede en slechte voorbeeld van leren gevraagd met de bijbehorende omstandigheden, helpende of juist niet helpende acties en ingrepen en manieren om deze voorbeelden uit te breiden of te voorkomen. Sommige voorbeelden, of de manier van leren die in het voorbeeld naar voren kwam, heb ik in andere interviews terug laten komen om er nog meer uit te halen (Silverman, 2001).

Ik heb uitgebreide topiclijsten gebruikt om de interviews te houden, maar de vijf ingrepen die Wenger beschrijft als nodig om een leeromgeving te ontwikkelen stonden centraal (Wenger, 1998):

- Creëren van tijd en ruimte om te participeren en inzicht te krijgen in het proces
- Duidelijkheid over soort kennis en processen
- Aanwezige potentie
- Veranderen van de organisatie (werkprocessen en de organisatiecultuur)
- Bieden van praktische hulp

Continue stonden drie uitgangspunten daarbij centraal staan (Rondeel & Wagenaar, 2002):

- Verandering van/via lijnmanagers
- Stafmanager centraal als voorbeeld en coach
- Leren als gezamenlijke doelgerichte activiteit

Het resultaat van deze fase is inzicht in de betekenisgeving van projectmanagers aan het leervermogen en mogelijke interventies die zij graag zien. Ik weet nu welk belang er wordt gehecht aan leren, op welke manieren er nu geleerd wordt, hoe de organisatie nu loopt, waar potentie is, welke behoeften er zijn, wat voor kennisdeling nodig/gewenst is, welke organisatieveranderingen er nodig zijn en waar hier uitdagingen liggen. Achteraf ben ik tevreden met de onderzoeksdata welke ik middels de interviews, documentatie en observaties heb verzameld. Echter ontbrak er een belangrijke vraag: "Wat is projectmanagement en wat doet een projectmanager?". Vooraf leek deze vraag niet relevant genoeg om te stellen, maar gedurende het analyseren van de data bleek het een belangrijk issue. Gelukkig zijn er tijdens veel interviews wel aanverwante zaken aan bod gekomen of gaven projectmanagers hun visie op het vak al zonder het te vragen. Deze fase heeft een totaal plaatje gecreëerd: welke betekenissen geven projectmanagers aan hun vak, aan leren, aan de organisatie, aan het management en alle aanverwante onderwerpen. Zo werd duidelijk hoe zij de organisatie als lerende organisatie zien en welke mogelijkheden en knelpunten er zijn.

2.2.3. Fase drie: het verwoorden van de betekenisgeving

Na twee fasen van data verzameling is fase drie aan de beurt. Na het uitwerken van alle data heb ik alle stukken tekst in diverse documenten labels gegeven. Deze brede codering heb ik terug gebracht naar een aantal hoofd thema's, de meest relevante citaten en onderwerpen eraan gekoppeld. Er bleken drie hoofdthema's te bestaan welke elk op een eigen manier invloed hebben op leren in deze organisatie. Daarnaast is de betekenisgeving die aan het vak projectmanagement en aan leren geven ook een relevant hoofdstuk geworden. Naast de drie gevonden hoofdthema's welke van invloed zijn op leren leverde ook de betekenisgeving aan de toekomst van de organisatie als lerend organisatie een interessant hoofdstuk op. De hoofdthema's vormen de verschillende resultaten hoofdstukken, de diverse onderwerpen brengen structuur in de hoofdstukken en de citaten maken er een zo empirisch mogelijk verhaal van welke de sociale werkelijkheid van de respondenten moet weergeven. In vijf hoofdstukken geef ik de betekenisgeving weer. Zowel voor, tijdens als na heb ik gewerkt aan de theoretische concepten rondom het onderwerp lerende organisaties. Voor het onderzoek was het vooral het bepalen van de basisconcepten. Tijdens het onderzoek gaf het lezen van wetenschappelijke theorie houvast en na het verzamelen van de data en het coderen heb ik een theoretisch kader geschreven waarin de concepten worden uitgelegd, kritisch worden bekeken, naast elkaar worden gelegd en in verband gelegd met dit onderzoek. In de analyse trek ik door middel van dit kader conclusies uit de resultaten en geef ik antwoord op de hoofdvraag.

2.3 Kwaliteitscriteria

Voldoet het onderzoek en de gebruikte methode wel aan een aantal kwaliteitscriteria? In deze alinea bespreek ik de betrouwbaarheid, de interne en externe validiteit en de bruikbaarheid van het onderzoek.

2.3.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen dat de onderzoeksresultaten zo min mogelijk van toeval afhankelijk zijn (Baarda & de Goede, 2001) en dat het onderzoek herhaalbaar en navolgbaar is. Door de dataverzameling in twee fasen op te bouwen, welke ook weer bestaan uit verschillende onderdelen, en ieder onderdeel te gebruiken in de volgende fase, wil ik uitsluiten dat ik conclusies trek op basis van toevallige resultaten. Tevens heb ik bij de selectie van de respondenten een zo breed mogelijk spectrum uitgekozen waardoor het onderzoek iets zegt over de hele afdeling en niet alleen een beeld geeft van een subafdeling of plaats. Dit onderzoek is zeker herhaalbaar, zowel in deze organisatie als in iedere willekeurige andere organisatie of groep mensen. Echter het meest relevant is om dit onderzoek te herhalen in een vergelijkbare organisatie waarbij het type organisatie en het gewenste lerend vermogen in theorie niet lijkt te passen: hoe krijgt dit vorm in de praktijk?

2.3.2 Interne en externe validiteit

Als onderzoeker moet je je afvragen of je wel onderzoekt wat je beoogd te onderzoeken (Baarda & de Goede, 2001): krijg ik op deze manier van onderzoeken wel een zo goed mogelijk beeld van de situatie en meningen? Door vooral te vragen naar meningen en drie lagen mee te nemen creëer ik een zo valide mogelijk beeld van de situatie. Door het onderzoek anoniem uit te voeren en een opbouwend interview te houden waarin de respondent niet gelijk het achterste van de tong hoeft te laten zien, durf ik te zeggen dat ik eerlijke antwoorden heb gekregen en een beeld heb kunnen creëren van de werkelijkheid zoals de respondent deze voor ogen heeft. De interne validiteit is gewaarborgd door het houden van diepe semigestructureerde (groeps) interviews in combinatie met observaties tijdens diverse bijeenkomsten en informele ontmoetingen.

De externe validiteit is ook gewaarborgd. De resultaten hoeven niet generaliseerbaar te zijn voor de buitenwereld, maar intern gezien zou de manager graag zien dat het een analyse oplevert waar andere afdelingen van Champion wereldwijd ook van kunnen profiteren. Dat is de reden waarom ik enkele handreikingen geef en ik aan de organisatie heb beloofd een Engelse managementsamenvatting te schrijven, los van dit rapport, maar wel het meest belangrijkste document voor de organisatie.

2.3.3 Bruikbaarheid

Door op zoek te gaan naar welke plaats leren heeft en zou kunnen hebben, welke past bij deze organisatie en deze te vertalen in mogelijke interventies (door middel van mogelijkheden en knelpunten) is dit onderzoek zeer bruikbaar voor de opdrachtgever. Het eindrapport kan gebruikt worden om interventies te plegen waarmee het leervermogen omhoog gaat en welke al draagvlak hebben bij de beoogde groep waar de interventies van invloed op zijn, omdat zij deze zelf hebben aangedragen.

Dit hoofdstuk heeft weergegeven hoe ik mijn rol als onderzoeker heb geïnterpreteerd, wat het betekent om onderzoek naar betekenisgeving te doen, hoe ik antwoorden op mijn vragen heb gezocht en hoe ik de kwaliteit heb weten te waarborgen. Vanuit welke theoretische kaders ik het onderzoek heb gedaan en de resultaten heb geanalyseerd staat beschreven in het volgende hoofdstuk.

3. Theoretisch kader: Op weg naar een lerende organisatie of...?

Na het beschrijven van de probleemstelling, het ontwikkelen van de doel- en vraagstelling en het uiteenzetten van de gebruikte methodologie & methoden ga ik in dit hoofdstuk in op de literatuur. Het vormt het kader waarin ik weer geef hoe ik de verzamelde empirische data en de organisatie zal duiden en analyseren. Bovendien maakt dit hoofdstuk duidelijk hoe het onderzoek past binnen eerder onderzoek naar lerende organisaties en wat er is geschreven over leren in een organisatie als Champion. De vragen wat voor soort organisatie Champion is, wat leren is en hoe deze twee zijn te koppelen in de praktijk staan centraal.

Allereerst ga ik in op de visie op leren die ik hanteer, daarna beschrijf ik de typologie die bij deze dienstverlenende organisatie past en welke rol leren daarin heeft. Vervolgens ga ik dieper in op leren. Eerst op het leren op verschillende niveaus, dan op leren als collectief relationeel proces. Ik eindig met het conceptueel kader rondom het veranderproces om een lerende organisatie te worden of te ontwikkelen, dan de verschillende perspectieven op organisatiecultuur, vervolgens de rol van de organisatie en de manager in dit proces en afsluitend wat het nu betekent om onderzoek naar betekenisgeving te doen.

3.1 Wat is leren en waar wil de organisatie naar toe?

Champion is een grote, oude organisatie met veel regels. Waren in beginsel misschien de regels een middel om het doel te realiseren, nu is de regelgeving het doel. Vaak is gedrag verstarde en noemen we de organisatie een vastgelopen onderneming (Wierdsma & Swieringa, 2002). Wat nodig is, is een prikkel om de regels weer te doorbreken en een organisatie te creëren waarbij het gedrag continue wordt aangepast aan wat door de context wordt verlangd (Wierdsma & Swieringa, 2002). Dat is wat ik versta onder leren en het lerend vermogen: het vermogen om het gedrag aan te passen en niet alleen de regels. Dit geldt voor individuen, maar ook voor organisaties. Een organisatie leert als er collectief wordt geleerd. Dit staat gelijk aan organisatieverandering. Immers, omdat men gezamenlijk dingen anders gaat doen verandert het organisatiegedrag. In de praktijk wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen leren door opleiding en leren door ervaring. Kolb is een van de auteurs die een eind heeft gemaakt aan dit onderscheid. Hij deed dit door beide methoden van leren te combineren (Kolb, 1984). Kolb (1984) stelt dat leren een cyclisch proces is: De cyclus begint door een gebeurtenis te ervaren. Vervolgens gaat men reflecteren op deze ervaring. De derde stap bestaat uit het denken waarbij men probeert te begrijpen wat er bij de ervaring is gebeurd. Op grond daarvan worden uiteindelijk keuzes gemaakt; de vierde stap. Een nieuwe gebeurtenis doet zich voor. De cyclus zal zich vervolgens herhalen, waardoor het leren een oneindig proces wordt dat zich voortdurend herhaalt.

Het is belangrijk dat men de cyclus in deze volgorde blijft doorlopen, anders daalt het leerrendement (Wierdsma & Swieringa, 2002). Deze leercyclus is een model dat naast op individuele leerprocessen ook toepasbaar is op collectieve leerprocessen. Organisaties kunnen deze leercyclus dus ook doorlopen (Carlsson, 1976). Bij projectmanagement doen zich continue vraagstukken voor waarvoor niet direct een

oplossing beschikbaar is. Juist deze vraagstukken vragen om leren, zowel het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis als leren van collega's die al ervaring hebben op dit gebied. Belangrijk daarbij is het werken aan een sociaal communicatief proces en het uitbreiden van het reeds ingezette competentie management (Keursten & Verdonschot, 2006). Dat is waarom ik op zoek ga naar hoe de organisatie MO MBS P&P deze cyclus kan inzetten, ontwikkelen en versterken.

3.2 Selectie bureaucratie, massadienstverlening of professionele dienstverlening?

Echter, misschien is de vraag niet hoe maar óf deze organisatie de leercyclus kan inzetten, ontwikkelen en versterken? Is ieder individu en iedere organisatie in staat om het veronderstelde leerproces te doorlopen? Champion is een dienstverlenende organisatie: de transactie met een klant vormt de kerntaak van de organisatie. De uitvoerenden en de klanten zijn de twee belangrijkste partijen en het doel is het teweegbrengen van een toestandsverandering bij de klant (Gastelaars, 1997). Maar bij alle dienstverlenende organisaties zijn er grote verschillen te ontdekken in de centrale technologie, hoe de uitvoerenden werken, wie de klant is en in hoe de interne coördinatie, aansturing en structuur is geregeld. Zoals al eerder beschreven is Champion een grote, oude, bureaucratische organisatie met veel grote klanten. Als ik de typering van Gastelaars (1997) aanhoud vallen de typering selectiebureaucratie (Champion is geen overheidsorganisatie die zich primair bezig houdt met het toepassen van algemene regels op individuele gevallen), vrijwillige vereniging (het is simpelweg niet vrijwillig), zorgarrangement (Champion verleent geen zorg, het is geen vervanging van het gezin) en de individuele dienstverlening (Champion levert aan grote klanten, niet aan individuen) af. Twee typering, de massadienstverlening en de professionele dienstverlening, hebben wel kenmerken die van toepassing zijn op Champion. De vraag is wat voor organisatie is het en wat zouden ze willen zijn? Enerzijds kenmerkt Champion zich als massadienstverlener: de organisatiestructuur is een machine waarbij hiërarchie een belangrijke rol speelt. Onder aan de ladder, waar projectmanagers zitten, dient men de vele protocollen uit te voeren en draait het om omzet en rendement. Het gaat allemaal om het leveren van goederen en diensten, of toch niet? Draait het misschien om professionele kwaliteit? Om het gericht veranderen bij een klant die elke keer weer anders is en niet zomaar een anonieme standaard afnemer? Zijn projectmanagers professionals en kunnen ze autonoom handelen en heeft het management weinig inhoudelijk te zeggen? Ofwel, welke kenmerken van een professionele dienstverlening kent Champion? Ondanks dat ze graag uitstraalt een professionele dienstverlener te zijn heeft ze veel kenmerken van een massadienstverlener met een hiërarchische en bureaucratische structuur. De wens om projectmanagers meer autonoom en als professionals te behandelen en daarmee het onderling overleg en het niveau van standaard vaardigheden omhoog te brengen is er wel maar in daar zijn ze (nog) niet.

Deze typering, Champion als massadienstverlener, heeft invloed op de rol van leren: *In other words, a bureaucratic organization is an organization that cannot correct its behavior by learning from its mistakes* (Crozier, 1964). Dat is wat kenmerkend is voor bureaucratische massadienstverlener: ze zijn er op gericht om problemen, en dus ook leren te voorkomen (Wierdsma & Swieringa, 2002). Vaak worden fouten beter onthouden dan succesvolle projecten en beslissen is gescheiden van denken. Het doen staat al helemaal

apart hiervan. Toch weten medewerkers enorm veel, vaak meer dan in andere organisaties, alleen wordt het niet omgezet tot gedragsverandering, hooguit worden regels aangepast. En dat is precies wat centraal staat in dit onderzoek: graag zou men meer leren van fouten, maar een bureaucratische organisatie kan dat eigenlijk niet. Of toch wel? Dat is wat ik onderzoek: op welke manier kan Champion wél leren van fouten en het gedrag veranderen? Of heeft Crozier gelijk en geeft hij met dit citaat al antwoord op de vraag of leren wel mogelijk is?

Je kunt spreken van Champion als systeem. De organisatie gaat eigen wetmatigheden vertonen en individuele leden, waaronder projectmanagers, kunnen daar weinig invloed op uitoefenen. Het systeem hangt door processen aan elkaar. Vaak gaan werknemers de eigen organisatie als een systeem beschouwen waardoor 'het systeem zijn' alleen maar wordt versterkt. Allerlei mechanismen, vooral de vele vastgelegde regels en procedures, belemmeren het leren. Belerende organisaties zijn goed in het inpassen van nieuwe individuele leden in het bedrijf en het individueel bijbrengen van het gewenste gedrag zoals via het project manual (Wierdsma & Swieringa, 2002). Passend in deze theorie kan gesteld worden dat Champion een belerende organisatie is.

Kortom, Champion is een bureaucratische hiërarchische organisatie met veel kenmerken van een massadienstverlener, zoals gericht zijn op leveren, centrale waarden zoals rendement, grote anonieme afnemers als klanten en projectmanagers als radertjes in de machine. Het draait om protocollen, regels en omzet. De organisatie heeft een complexe structuur welke aan elkaar hangt door processen. Fouten worden keer op keer gemaakt ondanks het grote kennisbezit, maar de regels worden eerder aangepast dan het gedrag. Wanneer zou Champion volgens de organisatieliteratuur dan bezig zijn met het vergroten van het leervermogen? Verschillende veranderingen zouden plaats kunnen vinden in Champion MO MBS PP om het lerend vermogen te vergroten. Deze verandering is in ieder geval op drieslag leerniveau. Naast dat de strategie van Champion zou kunnen veranderen evenals de structuur is misschien de cultuur verandering wel het meest belangrijk. De structuur van Champion is complex en kent veel 'eilandjes'. Naar eigen zeggen opereren deze afdelingen en diensten zeer autonoom, maar het management bepaalt wel de strategie, de regels en de processen. Informatie en verantwoordelijkheid lopen topdown. Maar wil Champion het leervermogen vergroten dan zal ze vooral de grenzen tussen de verschillende afdelingen maar ook de individuele grenzen moeten verbreken en meer een horizontale structuur moeten kweken. *A learning organization cannot exist without a culture that supports openness, equality, adaptability and employee participation* (Daft & Armstrong, 1995). Een culturele omslag is onmisbaar van belerende naar lerende organisatie.

In dit onderzoek staan dus eigenlijk de factoren die de weg naar een lerende organisatie belemmeren centraal en er wordt inzicht gegeven in de (toekomst) visie vanuit de projectmanagers zelf.

3.3 Leren op verschillende niveaus

Naast individuen kunnen organisaties ook leren: collectief leren van alle organisatiemedewerkers. In de literatuur wordt echter ook nog onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus waarop organisaties kunnen leren. Wierdsma en Swieringa onderscheiden hiervoor drie niveaus en noemen dit leerslagen (Wierdsma & Swieringa, 2002). Ten eerste hebben zij het over het enkelslag leren. Hiervan is sprake als collectief leren leidt tot verandering van bestaande regels. De inzichten, theorieën, redeneringen en veronderstellingen die achter de regels liggen staan bij het enkelslag leren niet ter discussie. Bij enkelslag leren gaat het om het verbeteren van de regels en leren van de fouten. Oplossingen blijven binnen bestaande inzichten en principes. Dit enkelslag leren gaat bij MO MBS PP redelijk, maar nog niet goed genoeg. Toch willen ze ook graag een stap verder, naar het dubbelslag leren. Hierbij gaat het naast het veranderen van de regels ook om de achterliggende inzichten. De consequenties van dubbelslag leren zijn ingrijpender dan die van enkelslag leren, al mag enkelslag leren niet in verband worden gebracht met eenvoudig, gemakkelijk of conflictloos leren. Ook enkelslag leerprocessen kunnen ingrijpende gedragsveranderingen betreffen. De consequenties van dubbelslag leren worden vaak ingrijpender genoemd omdat het aantal direct betrokkenen groter is en het leerproces langer duurt. Verder is bij dubbelslag leren vrijwel altijd sprake van conflicten en tegenstellingen. Deze signalen maken duidelijk dat dubbelslag leren noodzakelijk is. Dubbelslag leren is noodzakelijk als uit externe signalen blijkt dat alleen het bijstellen van de regels niet helpt, en als (intern gezien) de regels niet meer in hun onderlinge samenhang worden begrepen. Om op deze signalen in te spelen is zelfkennis nodig. Dubbelslag leren wordt ook wel vernieuwen genoemd. Inzichten worden, binnen de bestaande principes, vernieuwd. Graag ziet het management dat de projectmanagers van elkaar leren en daarmee tot nieuwe inzichten komen, dus naast het gedrag ook de gedachte erachter. Ten slotte wordt ook nog drieslag leren aangehaald. De principes waarop de organisatie is gebaseerd komen hierbij ter discussie te staan. Vrijwel alle organisaties krijgen in hun bestaan te maken met veranderingsprocessen die zo ingrijpend zijn als deze. Dit is het geval als veranderingen in de achterliggende inzichten niet meer helpen. Leren op drieslagniveau wordt ontwikkelen genoemd. Door het ontwikkelen van nieuwe principes kan de organisatie overgaan naar een volgende fase in zijn bestaan. De vraag is of dit van toepassing is in dit onderzoek, omdat zowel enkelslag als dubbelslag leren al moeizaam verlopen, dat is in ieder geval de veronderstelling.

Wierdsma en Swieringa (2002) geven aan dat de belangrijkste oorzaak van het dubbelslag leerproces ligt in het vermijden van het onderlinge debat over de achtergrond van de problemen. Men vlucht voor de verschillen. Dit vluchten kan zich uiten in 'niets doen', het voorstellen van oplossingen waarbij men van de voren al weet dat dit niets uithaalt, of proberen het probleem op een politieke manier op te lossen ('vechten'). Door dit vluchten worden de verschillen tot probleem verklaard en zo op het verkeerde niveau opgelost. Hierdoor lukt het de organisatie niet om op inzichtniveau te leren. Het lastige bij drieslag leren is dat er vanzelfsprekendheden ter discussie moeten worden gesteld. Ook hier dreigt het gevaar van vlucht- of vechtgedrag. Het risico bij het aan de orde stellen van vanzelfsprekendheden is dat men het individu die het aan de orde stelt ziet als iemand die het niet goed heeft begrepen (Wierdsma & Swieringa, 2002). Ook Argyris heeft zich gebogen over de vraag hoe het komt dat organisaties moeite hebben met 'double-loop'

leren (Argyris & Tromp, 1996). Hij stelt dat mensen hun bekwaamheden die zij elders hebben geleerd meenemen naar de volgende organisatie waar ze in terecht komen. Hierdoor ontstaan er omstandigheden die het 'double-loop' leren belemmeren. Eigenlijk blijft iedereen dan in zijn oude gewoonten hangen, en is men niet bezig met zich steeds opnieuw te blijven ontwikkelen (Argyris & Tromp, 1996). Een omstandigheid die volgens Edmondson (Edmondson, 1999) extreem belangrijk is om dubbelslag te leren is dat mensen zich veilig voelen. Om als groep iets te leren is het cruciaal om van je collega's feedback te krijgen, zowel over inhoudelijke als procesmatige zaken. Overigens moeten projectmanagers dan eerst leren hoe ze feedback kunnen geven en incasseren. Echt goede feedback durven geven en ontvangen kan pas in een veilige situatie. Enerzijds gaat het om het werken aan een veilige situatie waarin men niet vlucht voor verschillen, anderzijds gaat het om het creëren van tijd en ruimte om de vaardigheid van het geven en ontvangen van feedback te ontwikkelen.

In dit onderzoek ga ik juist op zoek naar het debat over achterliggende problemen, wat staat het leren op verschillende niveaus in de weg? Maar ook: Is misschien het inzicht er wel maar zijn er andere belemmeringen, de organisatiestructuur bijvoorbeeld, welke het dubbelslag of zelfs het drieslag leren in de weg staat? Is het altijd zo dat het niet praten over vanzelfsprekendheden wordt vermeden door vlucht- of vechtgedrag? Of zijn er anderen redenen dat er niet van geleerd wordt? Deze en anderen vragen staan centraal in het onderzoek.

3.4 Leren als een collectief en sociaal proces: Communities of Practice

Ik kan me dus richten op het individuele leervermogen, maar relevanter is hoe deze groep mensen met en van elkaar kunnen leren. Deze groep mensen is geen officieel team, afdeling of netwerk. Het is een groep mensen die met verschillende projecten vanuit verschillende afdelingen bezig zijn en alleen met elkaar verbonden zijn omdat ze allemaal de functie 'projectmanager' hebben gekregen. Ze doen in beginsel hetzelfde en hebben te maken met dezelfde problemen. Om meer van elkaar te leren zouden ze zichzelf meer als een sociaal systeem moeten zien, waarbij ze elkaar kunnen helpen om kennis uit te breiden en de individuele en collectieve kwaliteit te vergroten. De groep zou gedefinieerd kunnen worden als een community of practice (Wenger, 1998): een groep personen die met elkaar worden verbonden door waar het over gaat (projectmanagement), hoe ze functioneren (wederzijdse verbinding met de organisatie) en waar ze toe in staat zijn (de manier waarop ze werken en communiceren). Zeker in een organisatie waarbij kennis een sleutel is, wat in deze IT branche en in het vakgebied van projectmanagement zo is, zijn deze communities belangrijk. *In a deep sense, it is by these communities that knowledge is "owned" in practice* (Wenger, 1998). Wat betreft het management wordt er op dit moment te weinig van elkaar geleerd, en dat terwijl het sociale en relationele karakter van het leerproces de drijvende kracht is voor duurzame leerprocessen in werkorganisaties (Bouwen, 2002). Het is belangrijk om een relationele context te creëren en vorm te geven waarbinnen mensen kunnen leren: deze leercontext wordt ontwikkeld door de wederzijdse opbouw van de relatie tussen actoren (Verheijen & Dewulf, 2004). Leren vormt in deze gemeenschap niet de kern, het gaat om een praktijkgemeenschap die actief taken voor de organisatie uitvoert en daarbij spontaan kan leren. Het leren dat plaatsvindt, betreft voornamelijk het impliciete leren als gevolg van de ervaringen die ze opdoen

tijdens het uitvoeren van het werk (de Laat, Poell, Simons & Van der Krogt, 2001). Door het uitbouwen van de community of practice en het gevoel en besef van de relatie tussen de projectmanagers te laten stijgen kan deze community naar een volgend stadium.

Op dit moment bevindt de groep zich in de eerste fase van ontwikkeling: 'potential' (Wenger, 1998). De mensen bevinden zich in dezelfde situaties maar zonder het voordeel van het delen van kennis en praktijkervaringen. Zoals al eerder gesteld zijn projectmanagers op dit moment een radertje in het geheel welke de protocollen, procedures en regels volgen om diensten en goederen te leveren met als doel omzetten halen. Maar als dat zo is, waarom zou je dan meer van elkaar willen leren? Waarom praktijkervaringen uitwisselen? Loopt het proces niet goed vanwege het ontbreken van dit collectief leren of zou het management alleen de regels moeten veranderen? Gaat het misschien vooral om hoe je de radertjes de nieuwe regels laat uitvoeren? Wat levert het op als projectmanagers, net als een winnend sportteam, elkaar aanvullen en trainen, en wanneer er een sterk competitie gevoel is? Kan dat wel in de organisatie en zo ja, is het ook wenselijk? Het wordt door het management wel wenselijk geacht. In dit onderzoek gaat het erom erachter te komen op welke manier de actoren betekenis geven aan dit sociale proces in de community of practice en óf we deze community kunnen en moeten versterken.

3.5 Het proces van organisatieverandering: de zoektocht naar succes

Of het nu wel of niet gaat om het lerend vermogen als oorzaak van het herhalen van fouten, het blijft een feit dat als het moet veranderen er een organisatieverandering door gemaakt moet worden. Passend bij een bureaucratische belerende massadienstverlener is dat veranderingen moeizaam verlopen. Om echt succesvol te zijn is er vaak enorm veel tijd nodig. Iedere organisatie kan de organisatiestructuur van de ene op de andere dag veranderen, maar dat wil niet zeggen dat er daadwerkelijk iets is veranderd. Hoe vernieuwen organisaties zich? Passend in de huidige tijdsgeschiedenis is om organisatieverandering te zien als een natuurlijke evolutie of als sociale dynamiek (Demers, 2007). De turbulente omgeving is er altijd en daarom is verandering geen momentopname maar een continu proces en draait het om intern op de lange termijn te veranderen. Verandering moet van binnenuit komen, managers zijn niet almachtig om alle processen te bedenken en uit te voeren, er zijn meerdere bronnen in een organisatie om continue te vernieuwen. In dat geval wordt gesproken van een lerende organisatie. Is dat waar Champion naar toe wil? Of beter gezegd, is dat waar Champion naar toe kan? De organisatie wil, geheel passend in het huidige tijdsbeeld (Demers, 2007), van binnenuit veranderen. Dat wordt zelfs geschetst als het probleem: projectmanagers denken niet mee. Ligt dit dan bij de projectmanagers of bij de leidinggevende of de organisatieprincipes? Je kunt het wel willen, maar het moet passen bij de soort organisatie, de aard van het primaire proces en bij de mensen en hun taken. Dat levert een paradox: graag naar een lerende organisatie toe maar van boven en buitenaf organiseren. Wat is er in een organisatie als deze nodig om een cultuuromslag teweeg te brengen, hoe krijg je voor elkaar dat de afdeling MO MBS PP wél als lerende organisatie werkt. Of hoe, en misschien past dat beter bij deze organisatie, zorgt het management er voor dat ze allemaal op dezelfde wijze gaan werken en het project manual uitvoeren? Is het een reis met een einde of is het een kwestie van doorblijven gaan? Als ik Kotter (1995) moet geloven is het in acht stappen gedaan: maak de verandering urgent onder projectmanagers, vorm een kopgroep en stimuleer deze te laten werken als team, creëer een duidelijke visie

(waar gaan we naar toe, waarom en hoe?), communiceer deze visie, probeer buiten de kaders te denken en alles wat deze visie in de weg staat op te ruimen, plan korte termijn overwinningen, blijf veranderen en zorg dat het onderdeel wordt van de nieuwe cultuur. Gemakkelijk gezegd, lastig gedaan, zeker in hiërarchische en bureaucratische organisatie. Ook de managers van de groep projectmanagers hebben niet de zeggenschap over de organisatiestructuur en principes die de visie in de weg staan. Echter, de andere zaken zouden wel prioriteiten moeten hebben, maar het veranderen van alleen de cultuur onder projectmanagers is onmogelijk want de hele organisatie is de cultuur: *briefly, culture is commonly theorized as a pervasive, eclectic, layered and socially constructed phenomenon, which is generated through values, beliefs and assumptions but expressed through artefacts, structures and behaviors* (Harris & Ogbonna, 2002). Om te voorkomen dat een cultuur verandering een soort ritueel wordt dat ieder jaar weer wordt opgevoerd moet er een lange termijn visie zijn, ook in tijden waarin de organisatie het moeilijk heeft, zoals nu tijdens een economische crisis. Zaken die op te korte termijn niets opleveren schrappen heeft het gevaar in zich dat, wanneer er weer beter financiële tijden zijn, het ritueel weer wordt opgepakt. Zo komt het nooit tot een daadwerkelijke verandering. Feit blijft dat als de organisatie wil veranderen de cultuur moet worden veranderd: *The skill is linking the strategy to the stage the cultural development cycle has reached* (Bate, 1994). Daar gaat het om in dit onderzoek: welke culturele omslag is nodig, wat past bij de organisatie, de afdeling en de mensen?

3.6 Verschillende perspectieven op de organisatiecultuur

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat het nog maar de vraag is of leren wel de oplossing is voor het geschetste probleem, of Champion MO MBS PP een lerende organisatie kan worden en in welke fase de culturele omslag zit en hoe ze verder moeten. Echter, cultuur kun je zien vanuit drie verschillende perspectieven. Zoals hierboven als eens genoemd, kan de afdeling MO MBS PP projectmanagement los gezien worden van de organisatie cultuur? Of kent de hele organisatie Champion één cultuur? Het meeste gebruikte perspectief is het integratie perspectief (Martin, 1992), waarbij cultuur wordt gekenmerkt door organisatie brede consensus, consistentie en duidelijkheid. Verandering gaat vaak radicaal en is ingezet door de leider. Vanuit een differentiatie perspectief (Martin, 1992) zijn er meerdere subculturen in de organisatie waarbinnen vaak wel consensus is maar op de grenzen vinden conflicten plaats. Verandering is een proces van stappen nemen, elke groep opnieuw. Het derde mogelijke perspectief is het fragmentatie perspectief (Martin, 1992). Bij dit perspectief speelt ambiguïteit een hoofdrol: er zijn meerdere meningen en manieren van betekenisgeving, paradoxen, ironie en onvermijdelijke contradicties. De organisatiecultuur is een jungle en verandering is een continu proces, dat kan niet anders met zoveel verschillen. In dit onderzoek maak ik gebruik van het multiple perspectief, vanuit deze drie perspectieven bekijk ik de organisatie en alle drie komen aan bod als het gaat om de vraag welke betekenis projectmanagers geven aan de organisatiecultuur. In tijden van verandering kunnen de perspectieven elkaar afwisselen, het ene moment is er duidelijke fragmentatie, na een gezamenlijke reeks van bijeenkomsten kun je de organisatie zien vanuit integratie en na een aantal weken zal het differentiatie perspectief weer de kop opsteken. Vanuit het integratie perspectief zie ik dat organisatiecultuur bestaat uit regels. Het volgen van procedures en regelgeving deelt de organisatie. Echter de verschillende afdelingen van projectmanagement verdeelt de groep. Binnen deze groepen zijn ook

tegenstrijdige meningen te vinden: een gefragmenteerde cultuur. In het onderzoek zoek ik naar vanuit welk perspectief de organisatie MO MBS PP wordt bekeken door projectmanagers en wat dit betekent voor leren.

3.7 De rol van de manager in het leerproces

De vraag om dit onderzoek te doen komt vanuit de stafmanager, en dat is niet voor niets. Hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit en ziet in dat het versterken van het leerproces bijdrage kan leveren aan een betere kwaliteit. Maar zoals al eerder gezegd gaat het om verandering van het organisatiegedrag. Het organisatiegedrag bepaalt de organisatie en daarmee de organisatiecultuur. Dit onderzoek kan een cultuuronderzoek genoemd worden waarbij ik onderzoek doe naar hoe het leerproces, ofwel het organisatiegedrag, ofwel de organisatie, ofwel de organisatiecultuur te veranderen. Ik doe onderzoek vanuit een cultureel perspectief waarbij de organisatie de cultuur is (Bate, 1994), waarbij ik uit ga van een van de twee strategieën die Bate beschrijft: het transformeren van de huidige cultuur. Dit sluit aan bij het doel van het onderzoek, namelijk dat de gedachten achter het managen van projecten en de manieren waarop ze met elkaar als collectief bezig zijn met leren veranderen. Dit verandert het organisatiegedrag en daarmee de organisatiecultuur, zoals vanuit het cultureel perspectief de cultuur de organisatie is.

Opvallend is dan de rol van de manager in dit proces. Hoe kun je immers cultuur managen? Mensen gaan nu eenmaal niet op commando over op nieuwe inzichten en gedragingen, een manager kan gedragsverandering niet afdwingen en moet er ook niet naar streven (Rondeel & Wagenaar, 2002). Eigenlijk gaat het hier om de verandering naar een organisatie met een sterker leerproces als leerproces. Het doel van het onderzoek is onder andere om te leren hoe de organisatie beter kan leren. Het leerproces is in dit geval niet alleen het middel maar ook het doel. De rol van de manager staat centraal in dit leerproces, zowel in het leren als middel als het leren als doel. Om als management de community of practice te ontwikkelen zijn er vijf ingrepen nodig in het huidige proces (Wenger, 1998). Ten eerste moet er tijd en ruimte gecreëerd worden om te participeren en inzicht te krijgen in de waarde van dit proces, ten tweede moet er duidelijkheid geschept worden over wat voor soort kennis en leerprocessen het gaat. De derde ingreep is het in kaart brengen van de potentie die reeds bestaat en het afstemmen van welke kennisdeling er nog nodig is, ten vierde gaat om het aanpassen van de organisatie aan de verandering (werkprocessen en organisatiecultuur) en de laatste ingreep is het bieden van praktische hulp. Naast dat het nog steeds de vraag is of leren wel de oplossing is en of deze organisatie uiteindelijk wel een community of practice kan worden, is ook de vraag welke middelen de lijnmanager en de stafmanager heeft om deze vijf ingrepen te doorlopen. En welke managers zouden het moeten doorlopen? Vanuit het integratie perspectief de directie van de organisatie, vanuit het differentiatie perspectief een team van leiders en bij fragmentatie is de macht sterk verdeeld. Relevant is dat pas bij stap vier de organisatie wordt aangepast aan de verandering en bij stap vijf staat de praktische hulp waarom dit onderzoek is ingezet. Het onderzoeken van de betekenisgeving van projectmanagers aan het leerproces zal helpen bij stap twee en drie. En dan, geheel de verkeerde richting op volgens Wenger maar wel toepasselijk op de praktijksituatie (en zal dat niet altijd de praktijk situatie zijn: eerst duidelijkheid scheppen en dan het management overtuigen?), dan worden de resultaten gebruikt om tijd en ruimte te creëren om inzicht te krijgen in de waarden van het proces.

Hoe belangrijk is de rol van de manager in het proces van verandering en in het leerproces in deze organisatie? Wat zegt dat over de huidige manier van leren en manier van organiseren? Wat verwachten de projectmanagers eigenlijk van deze manager(s)? Ook deze vragen komen terug in het onderzoek.

3.8 Een onderzoek naar betekenisgeving

In dit hoofdstuk heb ik beschreven welke theoretische concepten een rol spelen in het onderzoek. Welke vragen roept het op, wat betekent het voor het onderzoek en waar ga ik precies naar op zoek in de praktijk heb ik uiteengezet. Het geeft de kaders aan waarin ik de onderzoeksmethode om de betekenisgeving van projectmanagers te onderzoeken heb bepaald. Tevens is het een dialoog geweest van verschillende concepten en bepaald het vanuit welk kader ik de resultaten ga analyseren en conclusies trek in hoofdstuk negen.

Binnen deze afdeling van Champion is niet eerder onderzoek gedaan naar hoe het lerend vermogen te versterken en welke rol leren speelt. Dit onderzoek is geen generaliseerbaar onderzoek, in die zin dat het gaat om de betekenisgeving van de ondervraagde projectmanagers en niet om organisaties in het algemeen. Toch is het onderzoek weer een aanvulling als case studie op de bestaande literatuur: de vraag of leren de oplossing is en in welke vorm het toepasbaar is in dit soort situaties kan als voorbeeld dienen in andere studies.

Kortom, het heeft voor de organisatie een praktische relevantie, voor de wetenschap is het een aanvulling. Soortgelijke onderzoeken zijn zowel door studenten als door organisatie adviesbureaus al eerder gedaan. Dit onderzoek is dus vooral waardevol voor de organisatie en mijn eigen ervaring en een aanvulling in de vorm van een case studie over wat leren in de weg staat en wat heel specifiek projectmanagers in een bureaucratisch belerende massadienstverlener vinden en nodig hebben.

Een onderzoek naar betekenisgeving levert een grote diversiteit aan empirische data op. Naast diverse documenten, zoals het project manual, organogrammen & e-mailberichten vanuit het management, en observaties, tijdens verschillende bijeenkomsten en momenten op kantoor, hebben vooral de interviews veel data opgeleverd. In de volgende vier hoofdstukken beschrijf ik deze resultaten. Door middel van het gebruik van vele citaten probeer ik een werkelijkheid vanuit de praktijk te construeren. Mede dankzij de bestaande literatuur heb ik drie hoofdthema's kunnen vormen welke, elk op een eigen manier, van invloed zijn op het lerend vermogen. Achtereenvolgens zijn het vak en de rol van projectmanager, de interne verdeeldheid en de manier van organiseren en communiceren de hoofdthema's welke ik beschrijf. De drie thema's zijn vervolgens onderverdeeld in verschillende topics. Na de drie thema's volgt een beschrijving van het idee dat leeft onder de respondenten over de vraag waar willen projectmanagers naar toe, met daarin de ideeën voor het versterken van projectmanagement.

4. Projectmanagers & leren: een combinatie?

In dit hoofdstuk staat de projectmanager centraal: wat houdt het beroep in, welke positie neemt ze in de organisatie, welke betekenissen en waarden worden er gegeven aan leren en hoe ziet de huidige manier van leren eruit? Daarna zoem ik in op de rol van projectmanager: is een projectmanager een techneut of manager? Of wellicht allebei? En wat betekent deze combinatie voor leren? Dit hoofdstuk geeft inzicht in hoe projectmanagers op dit moment hun eigen functie zien en welke plaats leren heeft.

4.1 Projectmanager: solist versus spin in het web

“Voel je je betrokken bij jouw afdeling? Nee. En hoe komt dat? Projectmanagers binnen MBS, dat zijn gewoon einzelgängers.” Dit is een van de vele fragmenten tijdens de interviews waaruit blijkt dat projectmanagers binnen Champion MO MBS PP zichzelf zien als solisten: zowel de organisatie als het vak is zo ingericht dat projectmanagers vaak alleen zijn. Het werk is vaak buiten de deur en veel zien ze elkaar niet, zo verwoordt een projectmanager: *“We hadden laatst een teammeeting, daar zaten mensen die al een hele tijd vast zitten bij een klant, die missen echt interactie. Ze zullen wel een of twee vriendjes hebben maar de rest zien ze maar eens in de zes weken. Dus dan heb je gewoon minder contact, je hebt het niet zomaar ergens over bij de koffieautomaat”* als antwoord op de vraag hoe het toch komt dat het leren van elkaar en het delen van kennis niet altijd lukt. Tevens werd er, wanneer er gevraagd werd hoe collega's ergens tegenover stonden, geantwoord: *“Omdat ik altijd bij de klant zit heb ik te weinig kennis van mijn afdeling en van mijn collega's om dat goed in te kunnen schatten”*. En naast dat ze veel bij de klant zitten speelt de organisatiestructuur ook nog eens parten: verschillende afdelingen zijn verspreid over diverse locaties in Nederland. Echter, dit brengt ook veel dynamiek met zich mee, de dynamiek waar projectmanagers zelf voor hebben gekozen en vaak ook juist aantrekkelijk vinden aan het beroep. Deze dynamiek laat zich het beste beschrijven als zijnde een spin in het web. Champion is een grote organisatie met veel afdelingen. Een projectmanager leidt vaak een project wat over meerdere zaken te gelijk gaat en dus moet ze ook bij meerdere afdelingen iets halen. Tevens stuurt een projectmanager een team onder zich aan welke het project ook daadwerkelijk moet gaan uitvoeren, maar heeft diverse lagen boven zich om verantwoording aan af te leggen. En dan gaat dit alleen nog maar over het interne web waarin ze haar weg moet vinden. Er is ook altijd een externe kant: de klant. Je hebt een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie: enerzijds kan de klant niet zonder de projectmanager om het project succesvol te implementeren, anderzijds heeft de projectmanager de klant nodig om de juiste informatie binnen te krijgen. Al deze kenmerken maken het beroep van projectmanager tot een complex beroep. Er zijn spanningen tussen interne en externe wensen en manieren van werken en spanningen intern tussen afdelingen en medewerkers. En ben je nu een solist of vervul je een echte spin in het web functie? Of gaat dat samen? Deze spanningen leiden nog al eens tot gemopper en een negatieve sfeer, zo legt een projectmanager uit: *“Men is wel vaak negatief maar dat komt omdat je als projectmanager gewoon afhankelijk bent van heel veel derde personen en die heb je niet zelf onder controle. En ja, dan gaat het vaak niet zoals je zou willen of zoals het zou moeten zijn en zeker in een grote organisatie is het dan menselijk om daar tegen aan te schoppen als je niet tevreden bent.”* Deze en andere spanningen zijn

gedurende het onderzoek vaak naar boven gekomen. De achterliggende vraag is of onzekerheid ten grondslag ligt aan de spanningen en de soms wat negatieve sfeer. Komt het omdat niet duidelijk is wat nu projectmanagement is, wat er verwacht wordt en welke rollen, taken en verantwoordelijkheden projectmanagers hebben? De verwachtingen vanuit de organisatie zijn hierin vaak niet helder. Vooral de manier waar, wanneer en hoe deze spin de informatie en kennis moet halen is onduidelijk. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de Masterclass Financial Awareness. Een van de eerste zaken die de externe docent vertelde was: *“Afgelopen vrijdag hebben we ook eenzelfde bijeenkomst gehad, daar waren wat meer mensen en kwamen zeer goede discussies op gang, maar ondanks dat ze goed waren ga ik die vandaag toch afkappen, want het gaat meer om het resultaat”*. Naast dat je kunt afvragen of deze discussies geen resultaat zijn, bleek verder dat waar er inhoudelijk gepraat moest worden over de financiën, juist het proces continue ter discussie werd gesteld. Onduidelijkheden over functies, taken, relaties en verhoudingen stonden steeds meer centraal tijdens deze bijeenkomst in plaats van de inhoudelijke financiële zaken. Ook wanneer er wordt gevraagd naar wat er verbeterd moet worden gaat het vrijwel altijd over het proces, of dat nu gaat over de overdracht van een verkocht project door de afdeling Sales aan de projectmanager of het afleveren van hardware bij een klant. Een projectmanager verwoordt heel duidelijk wat er speelt en wat de reden is achter de continue discussies over het proces tijdens Masterclasses en Workshops: *“Het grootste probleem van Champion is dat ze haar processen niet op orde heeft, ik kan wel mijn dingen doen maar alleen maar omdat ik, heel simpel, gewoon mijn eigen wereldje heb gecreëerd. Als je bij ons als projectmanager start dan is de kans 1 op 2 dat je sneuvelt, je komt terecht in een bizarre wereld, dat meen ik serieus. We hebben binnen Champion 25.000 processen en voor elk proces zijn er weer verschillende methodieken, mensen en afdelingen. En dan heb ik het nog niet eens over de gelaagdheid. Je moet in staat zijn om daar je weg in te vinden, en zeker als je niet in staat bent om je relaties op te bouwen dan kun je het shaken. Je bent enorm afhankelijk van je eigen netwerk, en omdat alles zo lang duurt regel je het soms gewoon op je eigen manier.”* De relevantie van het hebben en bouwen van een eigen netwerk wordt gedeeld onder de projectmanagers, wat weer duidt op de functie van een spin zijn in het grote web, maar waarbij de bureaucratie en onduidelijkheid in de organisatie er toe leidt dat je zelf de wegen moet zoeken.

Echter, de aandacht die er sinds ongeveer een jaar is voor het vak projectmanagement en de professionalisering wordt zeer op prijs gesteld. Hoewel de verschillende bijeenkomsten tot discussies leiden over de verschillende processen wordt er nu wel over gepraat over de problemen die worden ervaren in de praktijk en er worden verbeterlagen gemaakt. Daarnaast leveren de diverse bijeenkomsten op dat projectmanager meer met elkaar in aanraking komen, bij de Masterclass Financial Awareness alleen al kenden zes van tien aanwezigen elkaar niet en tijdens de bijeenkomst werd er steeds meer aan elkaar gevraagd, toegelicht en met elkaar overlegd.

Kortom, projectmanagers zijn solisten met weinig contact met andere projectmanagers maar vervullen wel een ‘spin in het web’ functie. Ze moeten een weg vinden in een grote bureaucratische organisatie met veel verschillende processen en diverse interne en externe belangen. Ze maken een eigen netwerk om zichzelf

staande te houden en er is vooral behoefte aan duidelijkheid over de rol met bijbehorende taken, functies, verantwoordelijkheden, relaties en verhoudingen.

4.2. Lerende projectmanagers?

De manier van organiseren en het vak leiden ertoe dat er op dit moment, als er al geleerd wordt, dit voornamelijk op het individu gericht is. Projectmanagers hebben een individualistisch beroep en op de vraag wat er wordt verstaan onder leren gaat het, op geen uitzondering na, over hoe je als individu leert: *“Leren is dingen je eigen maken zodat je ze kunt toepassen en verbeteren”* is een veel gehoord antwoord. Vaak wordt wel ingezien dat leren uit twee dingen bestaat: *“Leren is het vergaren van kennis, maar dat kan ook on the job zijn, dat is ook belangrijk”*. Studie, het leren door opleiding, is een belangrijke vorm voor projectmanagers. Graag doen ze een thuisstudie en de Prince 2 opleiding wordt vaak genoemd en bestempeld als effectief, tenminste in de eerste fase na de opleiding aldus een projectmanager: *“het lerend vermogen van mijn eerste project was erg goed, omdat het mijn eerste project was. Ik had toen net Prince 2 gedaan en dan moet je naar de praktijk. De cursus was helpend omdat alles nog vers was, later is dat wel weer weg gezakt en ga je de zaken meer op de je eigen manier doen.”* Deze zaken op je eigen manier doen is voor managers een struikelblok om te werken aan een standaard voor projectmanagement en om de projectmanagers te overtuigen van een andere manier, vaak wordt al jaren op een eigen manier gewerkt wat het niet gemakkelijk maakt om een standaard basis in te voeren zoals een project manual. Er wordt veel waarde gehecht aan opleidingen, waarbij voor het individu centraal staat. Naast leren van opleidingen staan ook andere vormen van leren in het teken van het individu: *“als ik iets leer is het niet zo dat ik het beleg in de groep. Dat zou overigens wel helpend zijn, je kunt de lessons learned breder trekken zodat meer mensen iets leren”*. Ook als het gaat om in de praktijk van elkaar te leren is men op zoek naar individuele oplossingen zoals het hebben van een lijstje met wie welke projecten doet of heeft gedaan en over welke zaken hij of zij veel verstand heeft. Dit is de meeste gehoorde oplossing om het leren van collega's te verbeteren. Opvallend is dat het ook hier eigenlijk weer gaat om het proces. In principe, als mensen iets willen weten, komen ze er nu ook al wel achter maar is het niet opgeschreven in een afdelings- of organisatiebrede lijst. Op dit moment vervallen ze altijd terug op hun eigen netwerk, als het de moeite waard is tenminste: *“als ik op dit moment ergens mee zit dan weet ik vaak wel bij wie ik moet zijn, hoewel ik dan wel vaak verval in een klein clubje. Mocht ik het niet weten dan kom ik er snel genoeg achter, ik vraag gewoon door en dan kom je er uiteindelijk toch wel. Maar dat kost wel tijd en soms is het teveel moeite en ga je toch weer opnieuw het wiel zitten uitvinden’*. Op dit moment wordt er vaak alleen maar contact met elkaar gezocht als men weet waar men moet beginnen en als het echt resultaat oplevert. En zoals een van de projectmanagers vertelde: *“In onze doelstelling, in die van al mijn collega's staat dat we voor 90 % billable moeten zijn. Dat kan niet! Daar hebben we wel tegen geageerd, maar dan komt er een antwoord van ja, dat moet je allemaal niet zo letterlijk nemen”*. Enerzijds is dit weer een teken dat het proces of de basisafspraken toch niet helemaal helder zijn, betekent niet zo letterlijk nemen dan 80 % of 50 %? Anderzijds, als je 90 % wel wil behalen dan houd je maar 10 % van de tijd over om bijvoorbeeld collega's te bellen om advies of kennis te vragen. Als je direct bij de goede collega bent kan dat tijd besparen, maar als je nog veel moet doorvragen is de vraag wat sneller is: op zoek gaan naar de kennis of zelf het wiel uitvinden?

Dat het leren vooral gericht is op het individu heeft tot gevolg dat er organisatiebreed niet goed genoeg geleerd wordt. Er wordt soms wel geleerd van eigen fouten, maar dezelfde fout kan bij een ander individu of andere groep gemakkelijk ook gemaakt worden. Het lukt de organisatie niet om de kennis op een zodanige manier te delen dat dezelfde fout niet keer op keer gemaakt wordt en om niet elke keer het wiel opnieuw uit te vinden.

Naast dat het leren op dit moment vooral gericht is op het individu en dat voornamelijk het leren van fouten aantoont dat het lerend vermogen niet op het gewenste niveau is gaat het, wanneer het gaat om wat er wel geleerd is in afgelopen projecten, vrijwel altijd meteen over hoe ze geleerd hebben met processen en de organisatie om te gaan, bijvoorbeeld: *“Ik heb wel geleerd wie ik wel of niet om een gunst kan vragen. Ik leer elke keer weer over hoe leg je nu contacten met die en die om dat en dat geregeld te krijgen. Welke informele contacten moet ik leggen om tot een goed resultaat te komen? Dat is vooral waardoor mijn rugzakje aan kennis groeit, en dat is niet aan te leren door studie, dat is echt praktijk ervaring”*. Leren wordt door deze projectmanagers en een aantal collega's gezien als leren hoe en met wie je om moet gaan. Anderen leren ook vooral praktisch, bijvoorbeeld dat je ruimer de tijd moet nemen en meer budget moet nemen voor de overdracht of andere processen. Toch zijn er ook hier verschillen in te ontdekken, er is vooral een verschil in enerzijds de projectmanagers die leren vooral zien als studies als Prince 2 doen en het zorgen voor goede blauwdrukken voor standaarden zodat ze efficiënter gaan werken. Anderzijds zijn er projectmanagers, het grootste deel, dat inziet dat er nu, als er al geleerd wordt, er vooral individueel geleerd wordt, maar dat er niet veel meer gehaald kan worden uit leren van elkaar en het delen van kennis. Als laatste is er een groep, al dan niet overlappend met de twee groepen hierboven beschreven, die vooral de managementvaardigheden ofwel soft skills wil verbeteren waardoor op de lange termijn het lerend vermogen ook stijgt.

In de huidige manier van leren is er voornamelijk aandacht voor het individu en dan vooral het individueel leren van studies. Wanneer het gaat over het leren in de praktijk, wat wel alle projectmanagers aangeven even belangrijk te vinden als het leren van studies, is het vooral leren hoe je om moet gaan met de organisatie en hoe je een weg vindt tussen de processen en mensen. Wat alle projectmanagers beschrijven over de huidige manier van leren is dat er niet geleerd wordt van fouten, soms wel individueel maar zeker niet collectief. De een noemt het dramatisch, de ander ziet het als iets wat al verbeterd is maar wat nog beter kan. De meningen over hoe dat moet worden gedaan is verschillend: door nog meer studie, door elkaar persoonlijk meer te zien, een lijst hebben van mensen en hun expertisegebieden, het aanleren van soft skills, het bespreken van goede en slechte praktijkervaringen of door het verduidelijken van de standaarden. Hoe dan ook vinden ze allemaal dat het beter zou moeten kunnen: een goede start!

4.3 Technische kennis: lastig of noodzakelijk?

Champion is, zoals haar titel internationale IT dienstverlener al zegt, een bedrijf gericht op IT ofwel op informatietechnologie. Veel mensen hebben een technische opleiding of zijn intern opgeleid tot technicus, zonder deze kennis zou de organisatie niet eens bestaan. Toch zijn er ook mensen nodig met andere

specialiteiten, zoals financiële, marketing of management kennis. Het bedrijf moet tenslotte toch ook gerund worden en geld verdienen. Ook projectmanagers zijn nodig om de organisatie draaiende te houden. Bij grote en kleine klanten worden één of meerdere projecten uitgevoerd, in een periode variërend van twee weken tot maanden of soms zelfs jaren. Veel projectmanagers hebben, ofwel via opleiding dan wel via praktische ervaring veel technische kennis in huis. De vraag die opkomt is: is deze technische kennis nodig om als projectmanager succesvol je project te doorlopen? Deze spanning komt vrijwel in ieder interview ter sprake. Enerzijds is techniek lastig: *“Mensen met een technische achtergrond grijpen snel naar dat waar ze goed in zijn, namelijk techniek. Zij zullen zich sneller met kleine details bezig houden, terwijl je het totaal moet kunnen overzien. Dus ik denk dat die groep zeker terug zal grijpen naar de details en dan ben je verkeerd bezig. Als projectmanagers moet je dat los kunnen laten”*. Anderzijds kun je ook niet zonder: *“Tijdens gesprekken met een klant heb ik soms geen idee waar het over gaat: dat is vervelend. Tijdens een lastig gesprek moet je toch wel echt weten waar je het over hebt, anders sta je niet op hetzelfde niveau”*. Het is dus zaak om er een goede balans in te vinden. Mensen met een technische achtergrond zeggen het vaak zelf nodig te hebben en niet zonder te kunnen, wat niet wil zeggen dat ze de managementvaardigheden niet willen ontwikkelen. Iemand zonder technische achtergrond haalt aan dat het wel zonder technische kennis kan als je erg goed bent in het managen en als je een cultuur hebt binnen je team en met collega projectmanagers dat er gemakkelijk kennis wordt gedeeld: *“Ik heb heel vaak te horen gekregen dat ik geen technische kennis heb en dat hoeft ik ook niet. Ik heb hartstikke goede mensen in mijn team die het kunnen uitleggen aan een leek als ik, dus dat is prima. En als het gaat om een algemener issue weet ik mijn collega projectmanagers hier in ... (stad) wel te vinden. Ik mis het niet, ik denk zelfs dat ik er een voordeel mee heb”*. De een vindt het lastig omdat hij of zij het wel heeft, de ander omdat hij of zij het niet heeft, mensen verschillen in mening. De oorzaak echter waarom het dan toch vaak belemmerend voor projectmanagers is, onafhankelijk van wat het individu ervaart, is dat de nadruk vaak niet ligt op je technische kennis als manager gebruiken maar wel op als techneut ook het project managen. De managementvaardigheden ontbreken waardoor het sturen van teams en zaken als tijdmanagement zorgen voor problemen bij de het managen van projecten.

4.4 Ontwikkelen van soft skills

Veel projectmanagers hebben eerst bij Champion of bij een ander bedrijf een technische functie vervuld. Voor de meeste daarvan voelde het als een stap omhoog om een management functie, die van projectmanager, te gaan vervullen: *“Ik was gewoon technicus, lekker als monteur met de auto op pad. In de loop der jaren ben ik me steeds meer gaan specialiseren, ik kwam steeds vaker met projecten in aanraking. Toen kwam de vraag voor meer projectleiders, nou, ik dacht ik wil wel die stap maken, ik geef me op”*. In het geval van deze projectmanager was er tijd en ruimte om een cursus te doen om de managementvaardigheden te scholen, maar bij velen anderen is dit niet het geval. De overstap van techneut naar projectmanager is zonder begeleiding gemaakt, en zowel deze projectmanagers als de projectmanagers met een managementachtige achtergrond zien dat deze vaardigheden vaak missen én leiden tot problemen in de praktijk, bijvoorbeeld in de omgang met klanten, tijdens vergaderen of met het aansturen van je team.

Echter, het probleem met het ontwikkelen van managementvaardigheden ofwel soft skills is dat het geen vaardigheden zijn met een korte termijn resultaat: het is een kwestie van investeren in je mensen en het vak

projectmanagement meer omvang te geven. De projectmanagers zouden meer inzicht moeten krijgen in wat het vak nu precies is en de vaardigheden daarvoor aanleren. Een van de projectmanagers zei *“het maakt niet uit waar je projectmanagement doet, het is altijd hetzelfde. Bij Champion dachten we altijd dat het iets technisch was, nu komen we er achter dat het andere dingen zijn. Eigenlijk bestaat projectmanagement uit drie dingen: kwaliteitsborging, iets met centjes en dan is er nog iets met mensen wat je moet doen. Die kwaliteit, dat lukt wel, we zijn nu eenmaal een technisch bedrijf. Naar de centjes heeft binnen MO nog nooit een projectmanager gekeken, en waar we echt heel slecht in zijn is het mensenwerk.”* Nu is deze mening in vergelijking met de meeste andere projectmanagers erg negatief, maar wordt wel regelmatig aangehaald al dan niet in een andere vorm: *“ik geloof best dat projectmanagers technisch gezien echt wel kennis hebben, maar het gaat om kunde. Je kunt niet iedereen een projectmanager pet opzetten, je hebt daar bepaalde kunde voor nodig. Je moet een bepaalde uitstraling of gezag voor hebben, je moet kunnen communiceren met de klant maar ook je team aansturen, ze moeten je wel zien zitten en geloven wat je zegt. En dat is nog niet altijd zo”*. Maar of men het nu hard of zacht verwoord en of je als projectmanagers wel of geen technische kennis in huis moet hebben, ze zijn het erover eens dat aandacht voor managementvaardigheden nodig is.

4.5 Techneut en manager: gaat het samen en welke rol heeft leren?

Er zijn twee nadelen te benoemen voor het samengaan van techneut en manager. Ten eerste worden goede technici uit de organisatie getrokken omdat het idee heerst dat van techneut naar manager een stapje hoger is, maar dat betekent wel dat de kennis en kunde van de beste techneuten verloren gaat. Ten tweede ontbreken vaak de managementvaardigheden waardoor processen niet voldoende worden gemanaged en projecten niet naar wens worden uitgevoerd. Door alle projectmanagers is aandacht voor deze ‘soft skills’ gewenst en draagt bij aan de visie die ze hebben op projectmanagement. Leren heeft bij techneuten een andere rol dan bij managers, tenminste, wat er geleerd moet worden verschilt. Het gaat volgens de meeste wel goed samen: een manager moet weten waar hij of zij het over heeft, maar meer aandacht voor het (aan)leren van de managementvaardigheden zou volgens de projectmanagers een positieve uitwerking hebben op de uitvoering van projecten.

Naast dat de spanningen tussen een solistische functie en een spin in het web zijn en tussen een technische manager of een managende techneut zijn er nog meer spanningen in de organisatie ontdekt. In het volgende hoofdstuk komt de verdeeldheid in de organisatie, en wat dat betekent voor leren, aan bod.

5. Integratie, fragmentatie of differentiatie?

Na een beschrijving van het vak en de mensen achter projectmanagement en de combinatie met leren, wordt in dit hoofdstuk het tweede van drie geconstateerde hoofdthema's verder toegelicht. Tijdens het onderzoek, zowel in observaties als in gesprekken, kwam duidelijk naar voren dat er geen sprake is van een geheel of van een betrokken organisatie. Waar is dan wel sprake van en welke invloed heeft dit op het lerend vermogen?

5.1 Standaard versus flexibiliteit

In hoofdstuk vier kwam het al aan bod, projectmanagers hebben met verschillende spanningen te maken. De schakel zijn tussen interne en externe middelen, methodieken, mensen en teams maakt het een complex vak. Deze complexiteit leidt tot de wens van standaardisatie: *“Er zijn zoveel afdelingen en onderdelen en overal zijn weer andere methodieken en regels, ik zoek gewoon naar eensoortigheid, gelijksoortigheid”*. Maar zo zegt weer een ander: *“Het project manual is een leidraad en werkt alleen volledig in een ideale situatie, en die hebben we niet altijd. En dus moeten we ook wel zo flexibel blijven dat we buiten het boekje om kunnen werken.”* Hier wordt al kort het probleem aangehaald: werken volgens standaarden kan alleen als alles klopt, maar wat nu als het buiten de standaard ligt? Een van de projectmanagers had daar een heel duidelijke visie op: *“De organisatie kan niet omgaan met dingen die buiten de standaard liggen. En dat is zo zonde! We moeten echt uit de oude straat van denken, creatiever. Het is net als bij een autofabriek, stel dat daar opeens driewielers gemaakt moeten worden, dat kan die fabriek niet! Of vergelijk het eens met een voetbalteam: er zullen altijd bepaalde basisafspraken gelden maar bij iedere tegenstander moet weer anders worden gespeeld. Je moet wel bij je kracht blijven, maar echt alleen als basis!”* Het wil dus niet zeggen dat standaarden niet goed zijn, dezelfde projectmanager stelt bijvoorbeeld de trainingen zeer op prijs. *“Het gaat er om dat ook wij het idee en het proces achter de standaarden kennen, alleen dan kunnen we gemakkelijk er buiten stappen, zolang we de basis maar behouden”*. Dit raakt de kern van het zoeken naar de balans tussen werken met standaarden en de flexibiliteit behouden: projectmanagers zijn op zoek naar gezamenlijke afspraken die de weg vinden in de organisatie gemakkelijker maakt, maar waarbij creatieve inhoudelijke flexibiliteit wel kan en mag en deze niet alleen te bewerkstelligen is doordat je eigen wegen en werelden hebt gecreëerd. Dit zou het leren ten goede komen: door goede basisafspraken, waarmee met het ingevoerde project manual een goede stap is gezet, is er een basis waar vanuit alle projectmanagers handelen en denken, het is een geheel. Echter, individuen moeten ook blijven bestaan, met eigen invulling aan elke keer weer andere projecten, waarbij flexibiliteit als organisatiekracht kan worden benut, aldus de projectmanagers.

5.2 Muurtjes, eilandjes en schuldvingertjes wijzen

Zoals in hoofdstuk vier al beschreven zijn projectmanagers veel (onder)weg. Vaak werken ze ook alleen maar op flexplekken en ondanks dat er wel een thuisbasis is zijn ze daar niet veel te vinden, afhankelijk van op welke afdeling je werkt en of je interne of externe projecten leidt. Kernmerkend voor de cultuur zoals hij wordt omschreven door projectmanagers is de eilandencultuur: *“Champion is geen lerende organisatie. We zijn een*

groot bedrijf en er wordt op allerlei niveaus goede dingen bedacht maar die sluiten te weinig op elkaar aan. Elke afdeling is weer een eigen identiteit, een eilandje in het geheel. Ook de afdelingen waar verschillende projectmanagers werken of afdelingen waar wij mee samen moeten werken vormen eilandjes. We leren totaal niet van elkaar, kennis blijft vaak in die eilanden hangen". Zoals een projectmanager eerder al vertelde dat per afdeling wel goede dingen worden bedacht, maar dit alleen daar blijft: er is geen lerend vermogen om van verschillende teams te leren. Eilandjes hoeven op zich geen probleem te zijn om kennis uit te wisselen, mits ze gemakkelijk te bereiken zijn. Maar alle projectmanagers geven aan dat daar juist het probleem ligt: *"Als ik één ding mag veranderen in deze organisatie zijn het wel het neerhalen van alle muurtjes die overal staan, figuurlijk dan. Echt waar, elke afdeling, om daar binnen te komen pffoe, laat staan er iets gedaan krijgen of informatie mee te delen".* Projectmanagers die in principe met veel verschillende partijen te maken hebben zijn misschien wel juist steeds meer solistisch gaan handelen en gaan werken op een eigen manier omdat de muren rondom eilanden in de organisatie het proces belemmerde. Daarom ook de roep om duidelijkere procesafspraken en voornamelijk meer betrokkenheid: *"Een ideale situatie, waarin het project manual en andere standaarden wel gaan werken, is als iedereen die erbij betrokken moet zijn er vanaf het begin ook bij betrokken is. Anders komen er elke keer weer zaken aan het licht die we hadden kunnen voorkomen en die we buiten de standaard moeten oplossen."* Projectmanagers willen graag betrokken worden in de processen rondom het project om zo goed mogelijk op de hoogte te zijn. Wat er nu veel gebeurt is dat wanneer er fouten worden gemaakt er vaak naar anderen afdelingen wordt gewezen, vooral de afdeling die de projecten verkoopt is vaak de schuldige als een projectmanager niet binnen de gestelde tijd en budget het project succesvol afrond. Om meer van elkaars ervaringen te leren en vooral inzicht te krijgen in de ideeën achter het handelen en werkprocessen is het belangrijk dat ze met elkaar blijven praten. Door de grote afstanden die er zijn tussen verschillende afdelingen en teams is er onvoldoende ruimte om gemakkelijk van elkaar te leren.

Toch is het opvallend dat door alle projectmanagers de eilandencultuur wordt benoemd. Er zijn, dankzij de recessie en nieuw management, in de onderzoeksperiode maar ook in de perioden ervoor veel organisatie structuur veranderingen doorgevoerd. Sommige projectmanagers weten niet meer precies waar ze zelf nu precies onder vallen of wat er aankomt, laat staan dat ze altijd weten hoe de rest van de organisatie in elkaar zit. Enerzijds zorgt dit ervoor dat projectmanagers een eigen wereld creëren, maar anderzijds zou je ook kunnen verwachten dat het de muurtjes doet optrekken omdat het continue verandert. In de praktijk blijkt het niet zo te zijn. Juist door de vele veranderingen houden mensen zich vast aan een herkenbaar groepje mensen, wat betekent dat er ook muurtjes binnen afdelingen bestaan. De veranderingen maken het proces niet duidelijker: *"In 15 jaar Champion heb ik veel organisatie organogrammen gezien, er is niet iets wat ik ken als ideaal wat op de lange termijn past omdat het altijd maar heel kort wordt geprobeerd. Ik wil gewoon dat er een reorganisatie komt die een keer afgemaakt moet worden en echt goed uitgevoerd moet worden, een stukje stabiliteit zodat we ons echt op het proces kunnen concentreren en kunnen werken aan een goede leeromgeving, en niet alleen maar van dat korte termijn ad hoc werk waardoor we steeds weer dezelfde fouten maken".* Op zoek naar een veilige duidelijke werkomgeving met een sfeer waarin ze met elkaar aan het resultaat werken, zonder eilandjes: dat is waar projectmanagers naartoe willen.

5.3 Verscheidenheid en leren

Ondanks dat er sprake is van veel verschillende afdelingen die denkbeeldige eilandjes vormen met muren eromheen die regelmatig naar elkaar wijzen, wordt de sfeer door vrijwel alle projectmanagers en de lijnmanagers als goed omschreven. De mensen die je kent, daar ga je collegiaal en vriendelijk mee om, in dat opzicht hebben veel projectmanagers een groep mensen om zich heen verzameld waarmee ze het goed kunnen vinden. Er wordt steeds gemakkelijker over fouten gepraat, mensen voelen zich minder aangevallen. Hoe dat komt? *“Mijn gevoel zegt dat als je me dit 5 jaar geleden had gevraagd had ik zeker gezegd dat we het niet over gemaakte fouten hadden, we hadden een soort strafcultuur. Fouten maken kon niet, mocht niet. Maar dat is inmiddels wel behoorlijk omgedraaid. Het wordt ook uitgedragen van het is niet erg dat je een fout maakt maar je moet er wel van leren, en niet alleen jij maar ook je collega's. En niet om jou aan de schandpaal te nagelen, maar gewoon om fouten te voorkomen. Zolang mensen zich veilig voelen en niet gestraft worden voor fouten kan men er gemakkelijker over praten en, nog belangrijker, de fout evalueren en vervolgens individueel maar ook met een groep van leren: “Straffen helpt niet, er wordt te weinig beloond, te veel gestraft. En van straffen leer je niet. Mensen worden alleen maar beter in rattengedrag en weten wanneer de baas niet kijkt. En dat betekent niet dat je je gedrag verandert, en dus ook dat je niet leert”.* Juist de verschillen in mensen en aanpakken bespreekbaar maken kan leiden tot andere en nieuwe inzichten wat de herhaling van fouten kleiner maakt. Door de grote afstand was er de verwachting dat er een concurrerende sfeer zou zijn, maar op één projectmanager na (die vertelde: *“Ik merk dat er nu een politiek spel wordt gespeeld, in tijden van recessie. Bij IPS zijn ze heel commercieel in gesteld en komen regelmatig hier buurten terwijl het eigenlijk onze contracten zijn en die mensen krijgen opdrachten en wij moeten maar ver weg gaan, dat vind ik een beetje krom”*) waren alle projectmanagers het er over eens, er is geen concurrentiestrijd gaande. Soms wordt zelfs gezegd dat het wel jammer is: meer competitie zou weleens betere resultaten kunnen opleveren. Dan komt weer het volgende punt naar boven: verschillen zijn niet erg zolang die verschillen een kracht zijn. Van elkaar leren, met elkaar delen en hetzelfde doel voor ogen hebben, daar draait het om.

5.4 Champion MO MBS PP: betrokken?

Door het gebrek aan een basis standaard manier van werken en het gebrek aan veiligheid door vele veranderingen zijn er verschillende processen bij de projectmanagers te zien die vaker niet bevorderlijk dan wel bevorderlijk zijn voor het delen van kennis met elkaar en het inzetten op een beter resultaat voor jezelf, je collega's en de organisatie. Als je naar de hele organisatie kijkt zie je onduidelijke processen en fragmentatie: verschillende afdelingen met muren er omheen. Het probleem bij projectmanagers is, dankzij het solistische karakter van het beroep maar ook de continue veranderingen, dat zij niet duidelijk bij een groep of afdeling horen. Althans, op papier wel, maar er mist betrokkenheid. De betrokkenheid die nodig is om met en van elkaar te willen leren. Dus het kan ook beschreven worden, zeker als we het over projectmanagers hebben, als differentiatie: iedereen vindt zijn eigen weg, pakt het op een eigen manier aan, is individueel aan het leren en voelt zich niet betrokken bij de organisatie. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op deze betrokkenheid en de manier van organiseren en het doorvoeren van de eerder beschreven veranderingen.

6. Leren: top down of bottom up?

Naast de afstanden en verschillen zoals in hoofdstuk vijf beschreven is er een derde duidelijke maar klassieke spanning ontdekt: management versus werkvloer. De manier van communiceren, de spanning tussen regelgeving en vrijheid, het doorvoeren van structuurveranderingen of het project manual: allemaal zijn ze van invloed op het lerend vermogen. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke plek leren heeft in deze spanning.

6.1 Regelgeving versus vrijheid

Champion is nu eenmaal een organisatie met een hiërarchische structuur en veel regels. Elke afdeling kent veel verschillende procedures en bijna alles is vastgelegd. Ook bij de groep projectmanagers zijn er veel regels. Sinds is geconstateerd dat het niet naar wens verloopt en er teveel (dezelfde) fouten worden gemaakt zijn er nieuwe regels bij gekomen, althans zo voelt het voor projectmanagers. Er is een project manual in het leven geroepen waar projectmanagers zich aan dienen te houden. Het moeilijke aan dit proces is dat het jarenlang niet heeft vast gelegen, wat er toe heeft geleid dat veel projectmanagers een eigen manier van werken hebben gecreëerd en ook zelf, door middel van eigen weggetjes en relaties, manieren hebben gevonden om zaken voor elkaar te krijgen bij anderen. Dat wordt vaak aangehaald wanneer het gaat om wat ze hebben geleerd: *“leren is van, oh kijk, daar komt Joost langs, daar moet ik zo tegen doen, daar komt die langs daar moet ik zus tegen doen. Het enige wat we geleerd hebben is hoe je je per projectmanager of andere mensen waar je iets van nodig hebt moet gedragen”*. Nu moet er een proces op gang komen waarin alle projectmanagers in zien dat het waardevol is en past bij de visie van de organisatie om via het proces zoals omschreven in het project manual te gaan werken. Alle projectmanagers geven aan het prettig te vinden om het proces op deze manier duidelijker te hebben. Nog niet allemaal hebben ze het project manual gezien, maar ze juichen het initiatief tot het helder uiteenzetten van het proces met daarin wie welke rollen, taken en verantwoordelijkheden heeft toe. Er wordt door sommige zelfs ingezien dat dit een basis vormt om verder te leren: *“Zodra er een duidelijke richting is uitgezet en je een club mensen hebt met een beleid en one way of working dan heb je meer mogelijkheden, vooral meer tijd, om inhoudelijke dingen uit te wisselen. Waar het nu mee conflicteert is bijvoorbeeld dat de ene club een bepaalde vaardigheid heeft ontwikkeld betreffende tooling en dan komt de lijnmanager weer, die zit daarboven en komt dan met de 10 geboden van gij zult. Ik zie de stafmanager als naar boven kijken van wat moet ik daar nu mee...”* Er is nu een onduidelijke spanning tussen regelgeving en vrijheid: wanneer moeten ze zich aan welke regels houden en wanneer is er vrijheid? Het blijkt dat projectmanagers, in tegenstelling tot wat twee geïnterviewden (een projectmanager met een hoog skill level en een lijnmanager) zeggen, regelgeving helemaal geen probleem vinden. Ze voelen zich niet opgesloten of in keurslijven gegoten, er wordt juist teveel gezocht. Paradoxaal genoeg lijkt het alsof er nu teveel vrijheid is, mensen zijn hierdoor richting kwijt maar worden wel bestraft als het niet goed gaat. De meeste projectmanagers hebben juist wel behoefte aan een middel als het project manual, vooral voor het verduidelijken van de proces.

6.2 Visie?

Waarom wordt het project manual dan niet gelijk door alle projectmanagers geïmplementeerd en uitgevoerd? Voor sommige is dit weer een van de middelen, rapporten of andere ingrepen. Ze worden er moe van: waarom nu weer? Ook hierin hebben projectmanagers graag meer duidelijkheid: waar willen ze naar toe, wat is de lange termijn planning, waarom ondergaan we deze veranderingen en wat is het nut? Ze weten niet of er wel een duidelijke visie is, en als die er wel is dan wordt het volgens de meeste niet goed gecommuniceerd. *“Dingen worden hier niet gecommuniceerd en als het al wordt gedaan dat gebeurt het met een vrijblijvendheid alsof je een hamburgertje bij de Mac geserveerd krijgt”*. Niet alle projectmanagers zijn zo negatief, er worden veel zaken ook juist wel verteld: veel emails, nieuwsbrieven en informatie via werkoverleggen of bila's, maar het enige wat ontbreekt volgens velen is het hebben van een duidelijke visie en daar ook aan vast houden. Als dat niet gebeurt wordt het als storend en zelfs als oorzaak van het probleem beschouwd: *“Laatst weer werkoverleg gehad, komen we bij het punt van het afronden van een project en het opschrijven wat je er van hebt geleerd, dat wordt dan maar weer niet gedaan vanwege financiële druk. En bij het vervolgtraject maken we dan precies dezelfde fout. Dan vraag ik me af wat ze met dit proces van leren willen, ik bedoel waar willen ze naar toe en waarom doen we dingen wel of juist niet?”*. De financiële kant voert altijd druk uit op een organisatie en door veel projectmanagers wordt aangehaald dat in deze tijden van de economische recessie¹ te veel wordt bezuinigd. Ze begrijpen wel dat er beter op de financiën gelet moet worden, maar vinden het niet verstandig om te bezuinigen op zaken als opleiding, lerend vermogen en bouwen aan betrokkenheid. Sommige zeggen zelfs dat het juist een kans is om nu, nu er veel mensen zonder werk zitten, te investeren in interne zaken: *“Ook al is het crisis, je moet wel investeren om beter te worden, misschien wel juist nu. Door nu te investeren, dat hoeft niet per se met veel geld maar ook vooral door mensen die op de bank zitten, creëren we een concurrentie voordeel en komen we sterker uit de recessie”*. Het kan uiteindelijk een voordeel opleveren.

Het probleem is, aldus de projectmanagers, dat alles gaat op basis van korte termijn resultaten, terwijl een lange termijn visie ontbreekt waardoor op korte termijn de verkeerde zaken worden geschrapt en wegbezuinigd. Zelfs dit onderzoek wordt twee keer heel duidelijk bekritiseerd: *“Kijk, voor jou is het leuk, je zult vast wel een goed cijfer halen en je studie hiermee afronden, maar ik denk dat het voor de organisatie weinig zal veranderen. Het ingezette traject van de lijnmanager zal zichzelf wel evalueren en wat meer vorm krijgen, maar door de vele veranderingen in de organisatie verdwijnt het vaak weer. Alles gaat om de korte termijn, zelfs al het gaat om projecten die gaan over lange termijn zaken zoals leren en soft skills”*. De tweede persoon vraagt zich zelfs af of het daadwerkelijk wel zo belangrijk is: *“Mijn advies zou dan ook zijn om een externe erbij te halen, en dat hebben ze nu wel gedaan door jou, maar iemand die gepokt en gemazzeld is in de verandermanagement wereld en haal die managers door een training. Als je het echt zo belangrijk vindt, en dan, niets ten nadele van jou, maar dan halen ze een stagiair binnen. En dan denk ik, wil je het nu echt of ga je snuffelen en over 5 jaar zien we wel wat we gaan doen?”*.

¹ Ten tijden van het onderzoek en het schrijven van het rapport is er sprake van een wereldwijde economische recessie. Dit heeft geleid tot grote verliezen in veel sectoren, waardoor Champion het ook moeilijker kreeg om opdrachten binnen te halen. Dit heeft geleid tot interne ontslagen, onzekerheden en bezuinigingen.

Beide citaten komen weer terug op hetzelfde: het draait vaak om de korte termijn, een lange termijn visie ontbreekt waardoor zowel onduidelijkheid is over waarom projectmanagers bepaalde zaken moeten doen en er volgens hen op de verkeerde zaken wordt bezuinigd.

Tijdens gesprekken met de zowel de staf- als lijnmanager(s) wordt het beeld wat de projectmanagers hebben bevestigd. Bij de vraag over hoe MO MBS projectmanagement er idealiter gezien uitziet betreft het lerend vermogen, dus waar ze naar toe willen, welke visie ze daar op hebben antwoorden ze of dat ze er nog niet zo over nagedacht hebben: *“Tja, zo heb ik er nog niet over na gedacht, je moet het stapje voor stapje doen denk ik”* of er worden antwoorden gegeven waarin het eigen handelen centraal staat: *“Ik wil dit jaar professionaliseren van projecten nog door doen, dat vind ik erg leuk en prettig”. Ik zie dat daar rendement uit komt, mensen vinden het werk leuker en dat maakt het voor mij ook leuker en dat maakt het voor het bedrijf ook beter. Dus iedereen heeft daar eigenlijk belang bij. En ik zou wel willen dat het bedrijf ook iets meer zou willen leren, dat daar meer ruimte voor komt. Mijn doel is ook dat uit te stralen en dat te zeggen, dat doe ik ook nog te weinig”*. Maar een gezamenlijke visie is nog nergens gebleken, ook niet tijdens management overleggen. En laat dat nu iets zijn waar projectmanagers wel behoefte aan hebben en wat zou helpen bij de inzet om deze visie te bereiken. Overigens is dit niet alleen neer te leggen bij deze staf en lijnmanager, het ligt ook bij de organisatie en manier van organiseren. Ze hebben vaak niet de volledige bevoegdheid om een lange termijn visie te bepalen, en als ze dat wel doen krijgen ze niet alle middelen om dit te bereiken. Dit komt omdat in deze hiërarchische organisatie de bevoegdheden extreem top down lopen. Dat geldt ook voor projectmanagers, ze moeten vaak toestemming vragen alvorens ergens mee aan de slag te gaan. En dan werken de constante structuurveranderingen ook niet mee: het wordt onduidelijk wie welke verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft. Tevens komt er binnenkort weer een organisatieverandering waarbij de functie van de lijnmanager vervalt, wat de kans op veel aandacht voor het lerend vermogen van projectmanagers sterk verkleint, want zo zegt de stafmanager: *“Zoals het er nu uitziet komt mijn functie te vervallen maar voor mij persoonlijk maakt het geen fluit uit, ik vind wel weer iets anders. Maar voor het vak, de aandacht die er voor is, kan dat nog wel eens funest zijn, omdat het mijn stokpaardje is. Zolang ik hier nog iets over te zeggen heb blijft het op de agenda staan, maar ik vrees dat niet meer zo lang is.”* De top down organisatie structuur en de organisatieveranderingen maken het lastig om een lange termijn visie te creëren, laat staan om deze vast te houden, maar dat is wel waar behoefte aan is.

6.3 Invloed op leren

Een van de projectmanagers verwoord precies wat voor effect deze top down organisatie heeft, waarin een visie ontbreekt en er veel onduidelijkheid is over waar naar toe, verantwoordelijkheden, structuur en processen: *“Bijna alle projecten escaleren omdat niemand een flauw benul heeft van welke verbetertrajecten er lopen. Ook de projectmanagers niet, terwijl zij degene zijn om wie het gaat! Het bewoorden zou de organisatie veel helpen denk ik”*. Ook hier komt het erop neer dat het geen probleem is dat de organisatie een hiërarchische top down organisatie, zolang er duidelijkheid is over de visie en wanneer de focus ligt op de lange termijn. Wat projectmanagers nog meer graag willen staat centraal in het volgende hoofdstuk.

7. Wat wil men nu eigenlijk anders?

Naast het onderzoeken van de betekenisgeving, diverse spanningen die in de organisatie spelen en de gevolgen voor het lerend vermogen heb ik ook gevraagd naar mogelijke verbeterpunten. Immers, de projectmanagers zijn de mensen die de veranderingen en versterkingen moeten uitvoeren. In dit hoofdstuk zet ik uit een wat de ideeën van de projectmanagers zijn over de ideale organisatie en welke inzichten zij hebben over het versterken van het lerend vermogen.

7.1 Op weg naar een ideale organisatie...

Bijna alle projectmanagers reageerde hetzelfde op de vraag hoe voor hen de ideale projectorganisatie eruit zou moeten zien. Het was een moeilijke vraag, ze hadden er graag wat langer over na willen denken en er werd nog even dubbel gecheckt of het ging om ideale óf haalbare organisatie. Dit laatste punt werd door sommige heel strikt genomen: *“Een ideale organisatie is een fantasie, dat bereik je nooit”* terwijl anderen wilden benadrukken dat het een zeer lange weg is om te bewandelen: *“Als ik mijn ideale organisatie ga beschrijven dan ligt die echt ver in de toekomst, we zijn wel net begonnen met wat goede stapjes maar het echte kilometers vreten moet nog komen”*. Een enkeling heeft zelfs inzicht in wat in veel managementboeken naar voren komt: *“Tja, mijn ideale organisatie. Dan heb je het toch echt over mijn visie en als het goed is wordt die nooit bereikt, althans, als deze bereikt is heb ik als het goed is die visie weer bijgeschaafd. Je moet toch altijd ergens naar toe blijven werken niet waar?”* En waar de meesten vooral denken aan de voordelen voor de eigen werksituatie denkt een enkeling zelfs uit het belang van het bedrijf: *“We hebben hier ... zitten, ..., ... (allemaal concurrenten) en noem ze maar op, dat zijn allemaal gelijksoortige bedrijven. En ik denk dat ze allemaal dezelfde soort ideeën hebben, daar geloof ik heilig in. En dan denk ik, als je als Champion in staat bent om je daarvan te onderscheiden, dat zou fantastisch zijn. Als je dat lichtpuntje ziet en op weet te pakken dan onderscheid je jezelf van de markt. Dat vergroot je kansen. Dat betekent winst maken, producten vervaardigen die nodig zijn. Ik denk dat we daar naar toe kunnen, maar je moet het wel met zijn allen mogelijk maken en dat betekent dat het management ook van de pot komt, transparantie weet door te voeren, duidelijk beleid voert en uitstraalt. Er is zoveel vrijblijvendheid en onduidelijkheid, en daar moeten we vanaf”*. Ondanks deze verschillen in interpretatie van de vraag en idee over wat het zou opleveren hebben alle projectmanagers op zijn of haar eigen manier een idee over de ideale organisatie. Hieronder wordt beschreven welke ideeën er leven om met de spanningen die in de vorige hoofdstukken staan beschreven om te gaan en hoe dat er uit idealiter uit zou zien.

Voor een aantal is de overkoepeling, de betrokkenheid en het gevoel van samen bereiken het meest ideaal. Men wil graag weten wat er speelt en wie wat doet. Het meest duidelijk werd dit verwoord op deze manier: *“ik denk dat de ideale projectorganisatie een verzameling van mensen is die in ieder geval het gevoel heeft dat ze vanuit het management ondersteund en gesteund wordt met het hebben van een duidelijk beleid en visie, met een duidelijk verwachtingspatroon. Dan zou er worden geacteerd als een team. Je hebt natuurlijk allemaal je individuele klussen en trajecten, maar het is belangrijk dat je mensen deelgenoot van je*

problemen of successen maakt. Laat zien dat net als bij een sportteam je alleen gezamenlijk kampioen kunt worden, je kan dat niet alleen. Ik wil naar een organisatie toe waar men meer collegiaal en meer als één acteert. Volgens mij kan je dat ook afdwingen omdat je mensen moet stimuleren en prikkelen en ik ben van mening dat mensen echt bepaald kuddegedrag vertonen. En dan denk ik als er maar genoeg mensen zijn die de kar gaan trekken dan krijg je al snel resultaat. Maar die mensen die de trekkersrol krijgen moeten wel de ruimte daar voor krijgen". Een van de projectmanagers heeft een heel uitgesproken mening over hoe de organisatie dit voor elkaar zouden moeten krijgen: het invoeren van zelfsturende teams: *"Kijk maar eens naar Guus Hiddink, die doet het over de hele wereld! En wat doet ie? Kaders zetten en mensen selecteren op basis waar ze goed in zijn en ze dan hun gang laten gaan, meer doet hij niet hoor!"* Een ander heeft daar de aanvulling op dat in een ideale organisatie volledig gebruik gemaakt wordt van elkaars kwaliteiten: *"We zijn zo'n grote organisatie, waar zoveel is, zoveel kennis en enthousiasme. In mijn ogen wordt in een ideale organisatie vaak buiten de kaders gedacht. Templates zijn goed, zolang er veel ruimte is voor eigen invulling!"*

Deze visie gaat nog weinig in op wat je dan concreet ziet, wanneer er sprake is van een samen gevoel. Een aanvulling hierop is de visie dat alle projectmanagers een grote pool vormen, waarin de basis werkwijze hetzelfde is. *"Voordeel van een grote pool is dat alle specialismen bij elkaar zitten en we als organisatie veel beter om kunnen gaan met nieuwe dingen die buiten de standaarden vallen."* Passend hierbij is dat de muurtjes die nu tussen afdelingen staan zouden verdwijnen. En niet alleen tussen projectmanagers onderling, maar ook tussen projectmanagement en sales bijvoorbeeld. Graag werken projectmanagers meer samen met andere afdelingen. Maar, zo vult een ander aan: *"Dit kan alleen maar als er een goede backoffice is, waarin de pool en andere zaken centraal zijn geregeld. Ik wil gewoon af van het feit dat je in dit bedrijf altijd maar zelf je connecties moet hebben of bouwen zodat je ergens komt"*. Dit sluit aan op de eerdere beschrijving dat het bij projectmanagers alleen maar draait om een eigen netwerk, en dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over bij wie ze waar formeel moeten zijn. Een lichtpuntje in deze kritiek is wel dat een projectmanager vertelde: *"Ik denk dat deze organisatie alles wel in huis heeft wat betreft mogelijkheden, maar dat het vaak, waar het in zit weet ik niet, maar dat het niet altijd op de juiste plek terecht komt"*. Er is volgens ongeveer de helft van de ondervraagden een te grote haalplicht: er wordt van alles op sites gezet of in lange mails. Het continue genoemde onduidelijke proces leidt er toe dat mensen altijd zelf op zoek gaan en moeten. Graag wil men naar een organisatie waarbij het duidelijker is waar wat gehaald kan worden: duidelijkheid in het proces. Opvallend hierin is dat juist het management er voor het gevoel van alles aan doet om de enorme hoeveelheid aan informatie behapbaar te maken voor haar medewerkers. Twee voorbeelden uit het gesprek met de stafmanager: *"Wij proberen een zo klein mogelijke nieuwsbrief uit te brengen zodat ze niet bij het openen hem al meteen weg klikken. En het lukt ons iedere keer niet, we hebben zoveel te vertellen!"* En als ik vraag naar waarom er niet nog een Roadshow wordt gedaan om bijvoorbeeld de komende reorganisatie toe te lichten verteld hij: *"Ik heb op dit moment gewoon niets belangrijks te vertellen. Ik ben bij verschillende competence meetings en groepsworkoverleggen geweest, als we een nieuwe roadshow zouden doen zouden ze weer hetzelfde verhaal krijgen. En de reorganisatie is nog erg breed en vaag. Er is nog niet nagedacht over de rol van projectmanagement, dus daar wil ik ze nog niet mee vermoeien"*. Dus waar de projectmanagers graag wat meer willen horen, heeft het management er een idee achter waarom ze dat wel

of juist niet doet. In een ideale organisatie komen deze dichter bij elkaar. Ook mensen die op dit moment erg tevreden zijn en niet gelijk ideeën hebben over wat beter zou kunnen en waar ze naar toe willen, maar juist de betrokkenheid en het enthousiasme zien groeien, zien dit als een grote uitdaging, zeker met een solistisch beroep als projectmanager: *“Ik zit heel veel bij de klant en daardoor mis ik vaak informatie en heeft het eigenlijk te lang geduurd voordat ik in de nieuwe standaard manier van werken werd getrokken. Ik zou graag meer horen over wat er aan zit te komen dan dat het er plotseling is”*. Toch is niet iedereen het hier mee eens. Wanneer ik vertel dat de lijnmanager de resultaten zal terugkoppelen is het antwoord: *“Ok, nou dat zal ook best wel, dat soort zaken worden wel vaak goed terug gekoppeld”*.

Wat ook zeker genoemd mag worden is dat regelmatig wordt verteld dat de aandacht voor projectmanagement als zeer prettig wordt ervaren. Het is voor projectmanagers belangrijk dat ze groeien en blijven leren in het vak: *“We zitten nog maar aan het begin van dat traject, maar als je groeit in het vak heb je steeds minder last van ruis uit de omgeving. Projectmanagement echt als onderdeel van de organisatie: dan worden bepaalde modellen en processen gewoon vanzelfsprekend. Dan kun je je gewoon meer focussen op wat je moet realiseren. Dat betekent ook dat je op een gegeven moment meer efficiëntie gaat halen uit je projecten, dus dat betekent dat het meer gaat opleveren”*. Naast deze projectmanager zien de meeste anderen, ondanks de kritiek en vele verbeterpunten die worden aangedragen, dat er veel wordt gedaan en hard aan het projectmanagement wordt getrokken. Gelukkig wordt dit gedeeld door de stafmanagers, een bijpassend citaat is: *“Ik wil dit jaar het professionaliseren van projecten nog door doen, dat vind ik erg leuk en prettig. Ik zie dat daar rendement uit komt, mensen vinden het werk leuker en dat maakt het voor mij ook leuker en dat maakt het voor het bedrijf ook beter. Dus iedereen heeft daar eigenlijk belang bij! Het enige wat ik nog wil verbeteren is de drive om te leren, daar ben ik in de bilaterale gesprekken dan ook hard mee bezig”*.

Er is een groot aantal verschillende meningen als het gaat om het de ideale projectmanagement organisatie. Toch zijn er een aantal grote lijnen te ontdekken, als de individuele omschrijvingen en invullingen buiten beschouwing worden gelaten. Over het algemeen zijn projectmanagers tevreden over het feit dat er eindelijk aandacht is voor het vak en de mensen. De ingezette professionalisering is gewenst. Echter, waar projectmanagers naar toe willen is een organisatie waarin alle projectmanagers met verschillende specialiteiten samen worden gevoegd, waarbij deze als team een aantal duidelijke basisafspraken heeft maar verder veel ruimte heeft voor creativiteit en flexibiliteit in individuele projecten. Het proces is duidelijk, men weet welke ideeën er bij het management en verder in de organisatie leven en de muurtjes zijn opgetrokken: men weet wie waar mee bezig is, projectmanagers blijven van begin tot eind betrokken en leren van elkaar.

7.2 Welke ideeën leven er om de eerste stappen in de goede richting te zetten?

Het geschetste beeld van de ideale projectorganisatie is erg breed en heeft niet alleen betrekking op leren of het lerend vermogen. Vaak komt het er indirect wel op neer en wordt vaak aangenomen dat in deze ideale situatie het lerend vermogen vergroot is, zoals blijkt uit het volgend citaat: *“Als we met zijn allen inzien dat we samen werken aan een sterkere projectorganisatie worden ook initiatieven als de lessons learned in het*

project manual sneller opgepakt. We kunnen daarin veel voor elkaar betekenen, maar voordat we dat doen moeten we het individualistisch werken en vooral denken loslaten. We zijn nog niet bezig met het team". Toch zijn er ook meerdere concretere ideeën genoemd die bij wijze van spreken morgen al kunnen worden gestart om aan het lerend vermogen te werken en een stap te zetten in de richting van de ideale organisatie. De meest terugkerende ideeën om het lerend vermogen te versterken zijn:

- Meer gebruik maken van interne kennis, voornamelijk van ervaren projectmanagers. Bij een aantal afdelingen of groepen is dit formeel en informeel al in gebruik. Het werken bevalt goed, een van de projectmanagers legt uit: *"Ik denk dat het erg goed is omdat er dan kritische vragen worden gesteld aan juniors. Mensen worden zo aangespoord om na te denken over eigen handelen, wat vaak al een hele goede stap is in de richting van leren"*.
- Het duidelijker maken van het proces: bij welke afdeling en functie ligt welke verantwoordelijkheid en een grotere rol voor het Project Support Office als je ergens niet uitkomt.
- Inventarisatie maken van initiatieven die bij verschillende afdelingen en mensen worden ontplooid en daar samen iets mee bouwen: *"Je ziet nu overal initiatieven, iedereen probeert professioneler te worden maar het is allemaal net anders, er is niets samenhangends of overkoepelend, dat mis ik"*. Goed bij elkaar blijven kijken naar best practices: een taak voor lijnmanagers om dit te delen.
- De stuurgroepen worden van groot belang geacht. Projectmanagers vinden het jammer dat de manager vaak verzuimd goed de tijd te nemen voor stuurgroepen: *"En stuurgroepen zijn wel echt belangrijk om beter te worden, dus het klinkt erg wijzend naar het management maar het is wel echt zo, ik vind het belangrijk dat het wel gebeurt. Want soms gebeuren er gewoon dingen waar ik later de schuld van krijg maar waar ik nooit inspraak heb op kunnen tonen omdat daar geen tijd voor was"*.
- Stuurgroepen, werkoverleggen, bilaterale gesprekken met zowel een HR manager als een lijnmanager nog veel meer initiatieven: alle projectmanagers vinden de bijeenkomst vaak nuttig, maar er zijn inmiddels zo veel bijeenkomsten dat sommige projectmanagers het doel uit het oog zijn verloren. Graag zien ze helderheid in waar de organisatie naar toe wil en waar welke bijeenkomst voor dient. Mocht deze basis zijn gelegd dan zouden de projectmanagers idealiter zien dat studie en bijeenkomsten worden aangepast op wensen, niveau en ervaring van de persoon.
- Een overzicht van waar welke kennis is: een rol voor het Project Support Office of het resource bureau. Een projectmanager opperde het idee van een bibliotheek om meer vakinhoudelijke kennis erop na te kunnen slaan.
- De meeste projectmanagers zien graag dat er meer als een team wordt gewerkt, door alle projectmanagers als een team te zien. Eerst wel bouwen aan je eigen team onder je, dat doortrekken naar de afdeling en vervolgens naar heel MBS projectmanagement.
- Kritische evaluaties achteraf: niet alleen met een groep mensen die eraan gewerkt hebben maar ook anderen er in betrekken. Of het vertellen van succesverhalen. Het achteraf nog even stil staan en nadenken over wat er goed en fout gegaan is: dat is wat projectmanagers willen.

In het volgende hoofdstuk beschouw ik hoe voorgaande hoofdstukken samenhangen om hieruit enkele aanbevelingen te kunnen doen.

8. Conclusie: Vertrouwen, betrokken, duidelijkheid en trainen

Een beschrijving van projectmanagement en de huidige manier van leren, de spanning tussen de rol van technicus of van manager, de spanningen tussen groepen in de organisatie, de spanning tussen het management en de werkvloer, een overzicht met de visies op de toekomst van projectmanagement en een lijst met ideeën: een geconstrueerde werkelijkheid over welke rol leren heeft en zou moeten krijgen in de praktijk volgens de projectmanagers. In dit hoofdstuk vergelijk ik de resultaten met elkaar en maak ik een koppeling met de beschreven literatuur in hoofdstuk drie. Door deze vergelijking heb ik vier algemene begrippen geformuleerd om de geanalyseerde resultaten weer te geven: vertrouwen, betrokken, duidelijkheid en trainen. In dit hoofdstuk wordt elk begrip eerst toegelicht: hoe ben ik tot het begrip gekomen en waarom is het relevant voor Champion? Daarna ga ik dieper in op het begrip en de relatie tot de gevonden resultaten. Na deze begrippen volgt een analyse over de rol van leren in een organisatie als Champion en in de laatste paragraaf beschrijf ik enkele handreikingen om het lerend vermogen positief te beïnvloeden.

Zoals in de inleiding en in hoofdstuk drie is beschreven is dit onderzoek een zeer interessant onderzoek geweest omdat ik onderzoek heb gedaan naar de relatie tussen twee begrippen welke in theorie bijna geen relatie hebben: leren in een massadienstverlener, welke eerder belerende kenmerken vertoont dan lerende aspecten heeft. Toch is het de wens vanuit het management, leren lijkt de oplossing voor het bereiken van het gewenste niveau van projectmanagers, om efficiënter te werken, om meer omzet te behalen en om een CMM niveau hoger te komen. Echter, wat kan in een massadienstverlener bijdragen aan efficiënter werken en een lagere foutenlast? Verduidelijking van de rollen, verantwoordelijkheden en de regels. Dit blijkt in een notendop waar projectmanagers aan toe zijn, ze hebben het niet over een grote community of practice wat het ultieme zou zijn van een lerende organisatie. Deze organisatie heeft haar eigen manier van leren, een manier van leren die past bij de organisatie en de mensen die er werken.

Projectmanagers werken allemaal aan een eigen project maar er valt zeker meer kennis met elkaar te delen. Om de vergelijking te maken met een sportteam: deze groep projectmanagers is geen volleybalteam waarin je niet zonder elkaar kunt om te excelleren en winnen. Maar we kunnen wel de vergelijking maken met het Nederlands schaatsteam: afzonderlijke individuele sporters, die vooral bezig zijn met eigen prestaties maar wel beter worden doordat ze in een team trainen. Door een competitiegevoel, trucjes en kennis uit te wisselen en samen te trainen worden ze individueel allemaal beter. Dat past ook bij projectmanagers: afzonderlijk beter worden in het vak, door middel van gezamenlijk van elkaar te leren. Dit kan wel, omdat ze in beginsel hetzelfde werk doen en met dezelfde problemen kampen, waarbij de groep een sociaal systeem is, zoals in hoofdstuk drie beschreven. In dit sociale systeem, ofwel in een team als een schaatsploeg of een groep projectmanagers, draait het erom een manier van bouwen te vinden waardoor elke individu beter wordt en zodat de groep de prestaties in het geheel verhoogd. Om dit te bereiken is er vertrouwen en betrokkenheid nodig, en zal er continue gebouwd en getraind moeten worden.

8.1 Vertrouwen in de visie

De relatie tussen projectmanagers onderling en met het hoger management, dus niet met de lijnmanagers, maar met de stafmanager en het management daarboven, is verstoord geraakt door de vele en continue veranderingen. Projectmanagers hebben het vertrouwen verloren in het systeem en hebben eigen manieren en wegen gevonden in de organisatie: is het (her)opbouwen van dit vertrouwen belangrijk en hoe zou dat kunnen worden gedaan?

Stel je een schaatsteam voor wat geen vertrouwen heeft in elkaars prestaties en niet in de coach en trainers. Er ontstaat een sfeer dat er niet meer geluisterd wordt naar elkaar en als de coach een aanwijzing geeft of een verandering wil doorvoeren wordt er met argusogen naar gekeken. Mensen gaan hun eigen weg volgen, precies wat de projectmanagers bij Champion ook zijn gaan doen: geen vertrouwen meer in het systeem en te veel en te vaak veranderingen in het hoger management welke niet volledig worden afgemaakt, doorgevoerd en gecommuniceerd waardoor ze eigen weggetjes en manieren hebben gevonden in de organisatie om toch het werk uit te kunnen voeren. Het is lastig om in een organisatie waar dit al is ontstaan veranderingen aan te brengen. Toch is, om beter van elkaar te kunnen leren, een duidelijke weg nodig. Enerzijds heeft dat te maken met het bouwen van een goede en duidelijke basis, waar ik in paragraaf drie op in ga, anderzijds heeft het te maken met hoe duidelijk deze weg wordt gecommuniceerd door het management. Op dit moment weten projectmanagers niet goed wie er nu de verantwoordelijkheid over hen heeft, laat staan wat er met hen van plan is. Projectmanagers hebben behoefte aan een duidelijke visie: ze willen wel meewerken aan veranderingen, zolang er een duidelijk idee is over waar dat naar toe gaat. Veel projectmanagers vinden het geen probleem om tijd te investeren in trainingen of andere bijeenkomsten, ook als deze uren niet worden geschreven, maar dan moet er wel een doel zijn. Vergelijk het weer met schaatsers: geen probleem om veel en hard te trainen, maar zonder doel daalt de motivatie, de inzet en het enthousiasme. Het opbouwen van vertrouwen is in eerste instantie het creëren van een visie en de tijd nemen om dit, samen met projectmanagers, uit te denken en te communiceren.

Het opbouwen van vertrouwen gebeurt niet in een dag, er moeten vaak eerste successen worden geboekt om in te zien dat de visie werkt en dat het management er volledig is voor het projectmanagement. Door continue terug te gaan naar de start, de visie, krijgen alle acties een reden en hoe meer positieve acties er worden ondernomen, hoe meer vertrouwen groeit. Ook nieuwe structuurveranderingen, welke eerder regel dan uitzondering zijn, worden minder als bedreiging gezien wanneer de visie over projectmanagement blijft bestaan. Met veel vertrouwen in elkaar kan er nog zoveel gebeuren in of buiten de organisatie, door een hoog vertrouwen blijft de groep overeind. Wat zal er gebeuren als na een groot verlies op een WK alle schaatsers het vertrouwen in elkaar en in de trainer opgeven? Het zal in ieder geval geen winst opleveren op het volgende WK... Vertrouwen op teamniveau is bepalend voor het realiseren van het gewenste resultaat, en heeft uiteindelijk op organisatiebreed niveau een directe relatie met omzet, kosten en winst. En dat is toch ook waar het in een grote commerciële organisatie om draait, vertrouwen is niet alleen belangrijk voor een goede werksfeer maar komt uiteindelijk ook het resultaat ten goede. Tevens vormt vertrouwen een basis waarin men gemakkelijk met elkaar praat, voornamelijk over fouten. Je leert meer van fouten dan van

successen. Ondanks dat projectmanagers aangeven dat het praten over fouten steeds beter gaat, valt ook daar winst te boeken. Als het vertrouwen stijgt, kan een gevolg zijn dat er gemakkelijker over fouten wordt gepraat, omdat er vertrouwen is dat daar goed mee om gegaan wordt. Er goed mee omgaan betekent dat het niet wordt afgestraft en er niet te zwaar aan getild wordt door collega's. Naast het praten over fouten is daarom het verbeteren van de aandacht voor successen een aandachtspunt. Door het vieren van successen stijgt het vertrouwen in de kracht van elkaar en van de groep en stijgt de motivatie om het ook goed te doen. Als er bijvoorbeeld geen aandacht zou zijn voor sportprestaties op de Olympische Spelen is het nog maar de vraag of de schaatsers nog net zo hard trainen en zouden willen leren van fouten.

Kortom, door het creëren van een visie, deze te communiceren en hiernaar te handelen in combinatie met de aandacht voor successen en beloningen, zal er een sterker vertrouwen groeien in elkaar, in het team en in het management, waardoor de motivatie om te leren groter wordt en de inzet om van fouten te leren zal stijgen. Ook in een organisatie als Champion, en misschien juist in een dergelijke organisatie, waar projectmanagers kleine radertjes zijn van het geheel, is vertrouwen in andere radertjes en in de grote machine van essentieel belang voor betere resultaten.

Het is duidelijk geworden dat, als we deze situatie vanuit het licht van de wetenschappelijke literatuur bekijken, de groep projectmanagers zich in de eerste fase van de ontwikkeling naar een community of practice (Wenger, 1998) bevindt: projectmanagers bevinden zich in dezelfde situaties zonder de voordelen van het delen van kennis en praktijkervaringen. Om verder te kunnen komen is het belangrijk om een relationele context te creëren waarin een wederzijdse opbouw van de relatie tussen projectmanagers kan ontstaan, waardoor het vertrouwen groeit (Verheijen & Dewulf, 2004). Verder blijkt ook dat, als we de vraag om een lerende organisatie doortrekken naar de vraag hoe je een organisatie en de mensen kunt veranderen, het creëren van vertrouwen in de weg die het management wil gaan bewandelen, het zogenoemde draagvlak, van essentieel belang is om de cultuur onder projectmanagers, waarin ze vooral gericht zijn op individueel werken in plaats van collectief leren, te veranderen. De stappen die genomen moeten worden volgens Kotter (1995) passen bij de wensen van projectmanagers, voornamelijk het creëren en communiceren van een duidelijke visie en de verwachtingen voor projectmanagers daarin. En dat is tevens de grootste verwachting van het management: duidelijkheid en vertrouwen geven. Hierdoor wordt de ideale omstandigheid gecreëerd waarin groepen leren (Edmondson, 1999): vertrouwen en duidelijkheid vormen een veilige situatie waarin het geven en nemen van feedback een belangrijkere plek krijgt.

8.2 Betrokken: inzicht en communicatie

In het verlengde van het ontbreken van vertrouwen ligt de ontbrekende betrokkenheid. Er is, hoe verder weg we van het eigen project afgaan, steeds minder betrokkenheid. Dit komt voort uit het lage vertrouwen en vanuit het gevoel dat projectmanagers vaak niet worden betrokken bij wat er speelt of gaat komen. Deze betrokkenheid is wel één van de belangrijkste zaken om veranderingen door te kunnen voeren en zal dus ook moeten stijgen om samen te kunnen werken aan een betere prestatie.

Om een verandering door te voeren of eigenlijk om überhaupt goede prestaties neer te zetten is het van belang dat projectmanagers zich betrokken voelen bij wat er in de organisatie gebeurt, ook buiten het eigen project om. Op dit moment zijn er wel een aantal projectmanagers die deze betrokkenheid hebben, maar het grootste deel is voornamelijk gericht op het eigen werk. Juist ook omdat het solisten zijn, net als bij schaatsers, kunnen de individuele prestaties wel goed zijn als er geen betrokkenheid is bij de rest van het team, maar betere prestaties worden geleverd wanneer er wel sprake is van betrokkenheid. Echter, het zijn ook solisten die met veel partijen te maken hebben en zich daarin moeten bewegen. Betrokkenheid bij deze partijen levert meerdere aspecten op welke bevorderlijk zijn voor de prestaties en de werksfeer, en indirect ook met leren: bij een grote betrokkenheid zullen projectmanagers sneller met ideeën komen om de organisatie te verbeteren en ideeën van onderaf hebben eerder een groot draagvlak dan opgelegde interventies van bovenaf. Nu is en blijft Champion een hiërarchische organisatie en dat zal het ook blijven, maar ook dan zijn er vormen te bedenken waarin projectmanagers worden betrokken in het grotere geheel. Neem bijvoorbeeld weer het schaatsteam: een coach kan allerlei interventies bedenken en deze aan de schaatsers opleggen, maar de schaatsers hebben zelf ook al jaren ervaring en ideeën en is de kans op weerstand groot. Als de coach daarentegen met twee schaatsers uit de groep (het liefst naar voren gedragen door de schaatsers zelf) rondom de tafel zou gaan zitten om te bedenken welke veranderingen er nodig zijn krijgt hij gelijk inzicht in welke behoeften er zijn en op welke manieren hij dit het beste kan aanpakken. Zo is het ook het geval bij Champion: het management blijft de baas, daar hebben projectmanagers ook geen moeite mee, dat past bij de organisatie. Maar het vormen van een groep projectmanagers (met verschillende achtergronden, uit verschillende afdelingen) welke op regelmatige basis mee praat met het management over wat er speelt en waar behoeften aan is levert het gevoel op dat er daadwerkelijk geluisterd wordt naar wat ze te zeggen hebben. Op dit moment heerst er wel het idee dat er gezegd kan worden hoe ze er over denken, maar steeds vaker wordt gedacht: dat doen we niet meer, er wordt niets mee gedaan. Dat betekent niet altijd dat er niets wordt gedaan, maar wel dat het niet goed wordt gecommuniceerd. Door projectmanagers mee te nemen in het proces van professionalisering (wat net ingezet is, dus het is nog niet te laat) wordt er een betrokkenheid bij de organisatie gecreëerd welke er toe kan leiden dat het proces steeds beter gaat lopen. Het wil niet per se zeggen dat er meer geleerd wordt, maar wel dat een groep met elkaar meer bereikt dan alleen, voornamelijk omdat de weerstand en de eigen manieren van werken verlaagd wordt. Een bijkomend voordeel van het meer betrekken van de projectmanagers is dat je in dialoog kunt gaan over de zin van de ingezette veranderingen, passend bij de visie: waarom moeten de zaken anders? Dit is het creëren van een hogere urgentie, in principe stap één in elke verandering. Projectmanagers moeten ook inzien waarom er veranderd moet worden. Pas dan is er een kans dat ze mee gaan en de verandering een succes wordt.

Kortom, door projectmanagers mee te nemen in het proces van verandering (wat het beste kan door een groepje, aangesteld vanuit de projectmanagers zelf), inzicht te bieden in waarom deze verandering en visie en hiermee de urgentie te verhogen maak je een goed doordachte en betrokken start in het veranderproces, creëer je vertrouwen en bovendien vergroot je de betrokkenheid. Vervolgens, door deze vergrote betrokkenheid, gaan veranderingen gemakkelijker, krijg je meer input van onderaf, verbetert de organisatie, stijgt de betrokkenheid weer en zo gaat de spiraal door omhoog. Het gevolg voor het lerend vermogen is door

een vergrote betrokkenheid denken projectmanagers meer en sneller mee in het verbeteren van de organisatie.

Ook deze conclusie past bij het theoretisch kader, zeker wanneer het gaat om wat er van belang is bij organisatieverandering. Het creëren en communiceren van een visie passen bij het verhogen van het vertrouwen, andere stappen in de visie van Kotter (1995) op organisatieverandering passen in deze organisatie bij het vergroten van de betrokkenheid: de verandering urgent maken en een kopgroep vormen. Daarnaast, specifiek over leren, wordt er minder snel kennis en ervaring uitgedeeld wanneer men zich niet betrokken voelt bij de andere projectmanagers: ook hier geldt dat een relationele context belangrijk is voor de wederzijdse relatie (Verheijen & Dewulf, 2004) en dus voor zowel het vertrouwen als de betrokkenheid en daarmee ook voor het leren.

8.3 Bouwen aan een duidelijke stabiele basis

Zonder een sterke basis kun je niet bouwen, en laat het nu net zo zijn dat een duidelijke, heldere en stabiele basis ontbreekt. Wat betekent het bouwen aan de basis voor de projectmanagers?

Zoals in de vorige twee paragrafen geschetst is de basis voor verandering het creëren van urgentie, het geven van inzicht, het creëren en communiceren van een visie en de projectmanagers vooral betrekken in het proces. Toch is een echt grote verandering om de prestaties en tevredenheid te verhogen niet nodig. Eén woord speelt een grote rol in de betekenisgeving van projectmanagers, ook als het gaat om betekenisgeving aan een lerende organisatie: duidelijkheid. Dat betekent dat ze duidelijkheid willen in de visie, in geplande veranderingen en manieren van aanpak. Maar eigenlijk is dat ook nog niet eens het meest belangrijk. Belangrijker is de duidelijkheid in het proces: wat wordt er van een projectmanager verwacht, wie heeft welke rollen, verantwoordelijkheden en kennis, waar kunnen ze terecht als er problemen zijn enzovoorts. Door gezamenlijk het proces te doorlopen voor het schrijven van het project manual komt er meer inzicht in het vak en op welke managementvaardigheden er nog meer gericht moet worden. Deze behoefte komt ook voort uit het feit dat veel projectmanagers een technische achtergrond hebben en behoefte hebben om meer inzicht en begeleiding te krijgen (middels een duidelijk proces) in wat het managen van een project allemaal met zich mee brengt. Het daadwerkelijk verbeteren van de managementvaardigheden komt dan in de vervolgstap, het trainen zoals uitgelegd in 8.4, aan bod.

Het project manual is een goede start, maar het kan nog beter. Dat is in deze organisatie de verandering die nodig is, een duidelijker proces, een basis waar alle projectmanagers vanuit kunnen gaan. Ze werken niet voor niets in een organisatie waar regels en protocollen de bovenhand voeren, ze hebben er geen problemen mee en willen juist dit proces duidelijker. Om dit proces te bevorderen kunnen eerder genoemde interventies gebruikt worden: samen met projectmanagers er aan werken, inzicht in waarom projectmanagement en de gewenste processen zo belangrijk zijn en welke ideeën, welke visie, erachter schuil gaan. Op dit moment werken veel projectmanagers nog niet met de project manual omdat ze enerzijds het niet altijd nodig vinden bij kleine projecten en anderzijds omdat ze tevreden zijn met de eigen manier van werken. Als de

betrokkenheid en het vertrouwen groeit, stijgt het inzicht in waarom het goed zou zijn wel via de project manual te werken. Het is belangrijk om niet te snel aan de slag te willen met deze project manual, het vormt uiteindelijk de basis waarop er gewerkt én geleerd wordt. In het project manual zijn, middels regels, manieren uitgewerkt om van elkaar te leren. Dat past bij de organisatie: vaste processen en regels waardoor er geleerd wordt van elkaar. Hetzelfde geldt voor allerlei overleggen en manieren van leren, wat je goed terug ziet komen in hoofdstuk zeven in de visie over de toekomst en in het rijtje ideeën, er zijn ideeën genoeg zowel van onder- als bovenaf, maar duidelijkheid hierin is het meest gewenst. Hierdoor zijn deze ideeën ook haalbaar, het zijn kleine handvatten maar met een grote boodschap: blijf met ons praten en blijf ons informeren! Duidelijkheid in waarom welke keuzes en duidelijkheid in verwachtingen spelen een grote rol. Vandaar dat de project manual, het idee tenminste, goed wordt ontvangen, maar de uitwerking en de manier van informeren en implementeren laat nog te wensen over. Daar is het creëren van betrokkenheid en vertrouwen voor nodig.

Als het gaat om deze duidelijke basis is de sportmetafoor zeer geschikt om toe te lichten waarom duidelijkheid zo belangrijk is. In een lerende organisatie zoals een sportteam ligt de basis er: Het doel, de regels, het speelveld en de rollen zijn helder en duidelijk, en bijna altijd door iedereen geaccepteerd. Dat maakt bijvoorbeeld het werken aan spelcombinaties, het trainen van individuele talenten of het bedenken van een strategie om een grote concurrent te verslaan gemakkelijker. Daar is tijd en ruimte voor omdat dit niet verloren gaat aan vragen als welke rollen en verantwoordelijkheden zijn er? Wat is het speelveld en hoe scoor je? Aan welke regels moet ik me houden? Deze vragen zijn op dit moment niet gemakkelijk te beantwoorden, maar consistentie en duidelijkheid hierin vergroot de tevredenheid bij projectmanagers, het werk wordt beter gedaan en er is ruimte en tijd om in andere vormen van leren (als individuele ontwikkeling of soft skills trainingen) te investeren.

Wat we terug zien in de betekenisgeving van projectmanagers is voornamelijk het differentiatie perspectief: er zijn verschillende subculturen en op de grenzen vinden conflicten plaats (Martin, 1992). Dit is vooral terug te zien in de manier waarop er over andere afdelingen gepraat wordt, als eilandjes, en dan voornamelijk de afdelingen als Sales waar geen projectmanagers werken maar wel afhankelijk zijn van elkaar. Er heerst een wij/zij verhouding, welke door de onduidelijkheden negatief wordt beïnvloed. Door een basis project manual waarin ook de verwachtingen, rollen, taken en verantwoordelijkheden van en naar andere afdelingen duidelijk zijn, zal er meer een gezamenlijk gevoel zijn. Er wordt gewerkt aan hetzelfde proces en zolang iedereen zich aan de afspraken houdt worden processen goed afgerond. Het lijkt erop dat projectmanagers zelfs het perspectief verplaatsen naar een integratie perspectief wanneer er een goede basis is voor alle subculturen. De eerste stappen met verschillende workshops voor verschillende groepen is al gezet, het is belangrijk voor het wegnemen van de barrières om te leren dat er het gevoel heerst dat alle groepen met hetzelfde doel werken en elkaar in het proces meenemen. Overigens zal tijdens het proces van verandering het perspectief wisselen, na een periode van differentiatie kan, alvorens de staat van integratie wordt bereikt, fragmentatie om de hoek komen kijken: het wordt een jungle aan meningen en paradoxen. In deze periode toch blijven bouwen aan een basis met vertrouwen en betrokkenheid, ofwel het blijven trainen, leidt uiteindelijk vaak weer

tot integratie. Dit zal gaan om de afdeling MO MBS, nog niet verder, deze veranderingen moet stap voor stap doorgevoerd worden en voor projectmanagers ligt de focus op MO MBS.

8.4 Trainen: door blijven groeien en investeren

Het lijkt er op dat, zodra het vertrouwen, de betrokkenheid en de basis om op te bouwen er weer is, de focus ligt op het trainen. Op welke manier trainen projectmanagers het liefste en wat willen ze eigenlijk trainen?

Aan de genoemde interventies en manier van veranderen om de resultaten te verbeteren zal de organisatie al veel tijd en inzet kwijt zijn. Toch is het ook goed om, in het verlengde van het creëren van een visie, na te denken over hoe je aan het manual blijft werken. Misschien ligt daar voor deze organisatie wel de grootste leeruitdaging: hoe kunnen we aan het proces blijven werken en het continue verbeteren? Het neerzetten van een goede en duidelijke project manual is de eerste stap, maar vervolgens zorgen dat mensen er mee blijven werken en het blijven aanpassen aan veranderende interne en externe factoren is een belangrijke tweede stap. Stel dat je als Nederlands Schaatssteam een goede manier gevonden hebt om met elkaar te trainen en dat er duidelijke basisafspraken zijn waardoor iedereen weet waar hij/zij aan toe is en men zich vooral kan richten op de technische schaatsaspecten in plaats van op het trainingsproces. Vervolgens komen er sterke jonge concurrenten bij en zijn er enkele spelerswissels in het team. Het team kan doorgaan op dezelfde voet óf met elkaar, omdat ze regelmatig met elkaar overleggen en weten wie welke kennis heeft, de manier van trainen kunnen aanpassen bij de nieuwe omstandigheden. Alert zijn op veranderingen en daarop de regels aanpassen: dat is de manier van leren die past in deze organisatie.

Het gevaar wat op de loer ligt is het zien van een einde, in dit geval een goedwerkend project manual. Dat betekent namelijk dat wanneer het einde gehaald is, vaak van alles wordt gestopt wat juist bevorderlijk is voor het blijven verbeteren en presteren. Het is dan ook niet meer en niet minder dan het leggen van een stabiele basis, waarin allerlei vormen opgenomen kunnen worden om van elkaar te blijven leren én het proces aan te blijven passen aan veranderende omstandigheden. Projectmanagers noemen dan zaken als senioren koppelen aan junioren, maar met de duidelijkheid over hoe dat dan gaat, of vaste evaluatiemomenten als mogelijke interventies. Zo heeft iedereen een eigen idee, en zijn er al veel mooie ontwikkelde ideeën, maar waar het weer op neer komt is keuzes maken samen met projectmanagers en verantwoorden waarom die keuzes gemaakt zijn. Vervolgens gaat het om trainingen, manieren van overleg en interviews uit te werken in een duidelijk proces: wie zitten er in, wat moet er worden gedaan, wie heeft de verantwoordelijkheid om het terug te koppelen naar het management of andere projectmanagers en welk doel heeft de bijeenkomst. De ingezette trainingen zijn positief, maar duidelijkheid over het proces en doel van deze trainingen is gewenst.

Blijven trainen betekent de relatie goed houden, dus alles wat er ingezet is om de gewenste verandering te realiseren blijven doen: blijf korte termijn overwinningen na streven en zorg dat de manier van werken onderdeel wordt van de nieuwe cultuur (Kotter, 1995). Zeker wanneer de basis er ligt, met vertrouwen en betrokkenheid, kan de focus op inhoudelijk leren verplaatsen. Er zou niet meer gevluucht moeten worden voor verschillen waardoor niet alleen het enkelslag leren (het aanpassen van de regels) maar ook het dubbelslag

leren een plaats zou krijgen (Wierdsma & Swieringa, 2002). Dit is niet weggelegd voor alle projectmanagers, maar blijven investeren samen met projectmanagers in het vak en de achterliggende inzichten zorgt ervoor dat je blijft leren.

8.5 Kan deze organisatie leren?

Zoals al meerdere malen geschetst en ook weer is gebleken uit de hoofdstukken hierboven is Champion niet het ideale voorbeeld om een lerende organisatie te worden, althans niet in de meest uitgesproken vorm. Er zijn echter wel manieren om het projectmanagement te verbeteren, welke soms wel en soms niet met het creëren van een lerend vermogen te maken hebben. Hoe past leren in deze organisatie?

Als bovengenoemde stappen worden ondernomen zal een groep projectmanagers ontstaan, welke zowel als team maar ook als individuen goed presteren. Het wil niet zeggen dat de eilandjes meteen optrekken, maar met meer duidelijkheid in het proces en inzicht in hoe samen te werken en bouwen zullen de contouren wel minder duidelijk worden. Door middel van vertrouwen en betrokkenheid een stabiel en duidelijk basisproces hanteren, waar vaste momenten zijn om te trainen en te blijven werken aan een beter proces, dat is wat werkt in deze organisatie en past bij de betekenisgeving aan leren door projectmanagers.

Bij de betekenisgeving aan leren blijft de nadruk in deze organisatie liggen op het verbeteren van de individu, maar door middel van een iets sterker groepsverband te creëren. Het past bij de organisatie dat het gaat om efficiëntere werkvormen aan te leren zodat de commerciële doelen worden bereikt. Hierin verwachten projectmanagers meer duidelijkheid, in de breedste zin van het woord. Deze duidelijkheid staat op één lijn in de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met vertrouwen en betrokkenheid, ze zijn alle drie nodig. Daarnaast is er duidelijkheid en inzicht nodig in de trainingen en overleggen om de persoonlijke en gezamenlijke processen goed te laten lopen en continue te verbeteren. Hoe dit proces er daadwerkelijk uit moet zien is nog maar de vraag en zal gedurende het proces van betrokkenheid en vertrouwen creëren aandacht moeten krijgen. In de volgende paragraaf geef ik enkele mogelijkheden om het proces vorm te geven.

8.6 Implicaties voor beleid en praktijk

Gebaseerd op hoe leren past in deze organisatie kunnen er praktische handvaten worden gegeven, die passen bij het leren in deze organisatie en de manier van veranderen. Welke handreikingen, gebaseerd op de door mij geconstrueerde werkelijkheid, kan ik geven die het lerend vermogen in deze organisatie positief kunnen beïnvloeden, en welke in de praktijk van alle dag kunnen worden gepast?

Door inzicht te geven in welke betekenis projectmanagers geven aan de organisatie als lerende organisatie en door in de analyse in te gaan op wat bij deze organisatie als lerende organisatie past heb ik eigenlijk al weergegeven wat nodig is in de praktijk. De koppeling tussen wat projectmanagers ervaren en wat in de literatuur wordt beschreven leidt tot een beschrijving van welke plek leren nu heeft maar vooral ook tot een beschrijving hoe een passende manier van leren plaats kan krijgen in deze organisatie en hoe de verandering tot stand kan komen. Het heeft geleid tot een analyse hoe Champion MO MBS PP kan veranderen naar een

gewenste lerende organisatie, wat past bij de betekenisgeving van projectmanagers. Toch geef ik nog graag vijf concrete aanbevelingen mee om het lerend vermogen te versterken op een dusdanige manier dat het bij betekenisgeving van projectmanagers aan leren past:

- Creëer een team van projectmanagers en lijnmanagers welke samen de verandering tot professionalisering gaan leiden. Het draagvlak groeit, projectmanagers zijn meer betrokken en je hebt een groep die zich verantwoordelijk voelt voor de verandering.
- Maak samen een duidelijk plan: creëer een visie op het vak en werk uit hoe je naar deze visie gaat toewerken en welke verwachtingen er zijn.
- Maak keuzes in het aantal bijeenkomsten en manieren van kennis opslaan (bilaterale gesprekken, afdelingsbrede bijeenkomsten en stuurgroepen) en sta stil bij deze keuze: leg uit waarom deze combinatie, wat het doel is van elke soort bijeenkomst en wat er verwacht wordt. Plan in het begin bijeenkomsten met alle projectmanagers waarbij de kopgroep, de visie en keuzes en plannen voorop staan: creëer inzicht en urgentie bij projectmanagers. Bundel de verschillende initiatieven van verschillende afdelingen en maak ook hier keuzes in, of besluit per afdeling keuzes te maken.
- Het project manual is uitstekend geschikt als basis, neem de tijd om hier alle aandacht aan te schenken, om deze werkwijze continue terug te laten komen en neem vooral regels op in de manier van trainen, intervisie en evalueren. Projectmanagers hebben ook, in deze creatieve vormen van leren, behoefte aan duidelijkheid.
- De laatste aanbeveling is meer inhoudelijk, maar kwam duidelijk naar voren en past geheel in de analyse: maak eenduidig overzicht van alle projectmanagers: wie is waar mee bezig inclusief contactgegevens. Het past geheel in de omschreven betekenisgeving aan leren: graag zijn er regels, overzichten en protocollen. Ook als het gaat om kennisdeling, graag overzichten waar welke kennis is en een protocol over hoe en wanneer deze kennis wordt gedeeld.

Daarnaast wil ik meegeven dat vooral de bilaterale gesprekken een goede manier zijn om duidelijkheid te brengen. Denk er eens aan om vaker gebruik te maken van metaforen, of misschien zelfs van één metafoor. De sportmetafoor leent zich daar goed voor: het heeft een relatie met de organisatie en kent vele overeenkomsten met de dagelijkse werkelijkheid van projectmanagers. Door continue deze metafoor weer te gebruiken vergroot je het inzicht bij projectmanagers en wordt het duidelijker wat de verwachtingen zijn.

Het mag duidelijk zijn dat er eerst een duidelijke basis gelegd moet worden, waarin leren de rol vervult van het leren hoe intern de zaken zijn geregeld, waar je wat kunt vinden en welke verantwoordelijkheden en rollen je hebt. Later is het tijd om meer aandacht te besteden aan de vorm van leren welke op dit moment in de betekenisgeving aan leren nog weinig plaats krijgt: het leren in de vorm van kennis delen en met elkaar beter worden in het vak projectmanagement. Dit zijn geen afzonderlijke stappen welke los van elkaar gezien kunnen worden, maar een duidelijke basis is waar veel projectmanagers naar op zoek zijn, alvorens te kunnen investeren in diepere leervormen. Eerst het veranderen, aanpassen en verhelderen van de regels, het enkelslag leren, daarna de inzichten erachter, het dubbelslag leren.

Epiloog

Het onderzoeksrapport waar ik inmiddels bijna vijf maanden mee bezig ben geweest is klaar, het is af voor zover een rapport als deze af kan zijn. De tekst, welke de betekenisgeving van de projectmanagers representeer ligt vast. Ik heb een momentopname van de betekenisgeving, welke voortdurend in beweging is, vastgelegd. Ik heb een weergave van een geconstrueerde werkelijkheid gegeven, welke eigenlijk nooit hetzelfde is, zoals Bate mooi omschrijft: *“Circles or bubbles of culture floating alongside each other, sometimes colliding and bouncing off each other, and sometimes amalgating into bigger bubbles; some of them virtuously taking the organization skywards, and some of them viciously dragging it down”* (Bate, 1994). Gedurende het schrijven is de organisatie in beweging: er worden grote bijeenkomsten gepland om de nieuwe structuur plannen bekend te maken, er worden informerende mails rondgestuurd over de consequenties van de huidige crisis, er zijn kwaliteitsmetingen geweest en diverse trainingen rondom het professionaliseren van projectmanagers zijn van de grond gekomen. Nu vraag ik me af: hoe tijdelijk zijn de inzichten die ik heb geboden en in welke mate kan er in de organisatie daadwerkelijk iets mee gedaan worden?

Ik denk dat het onderzoek een algemene bijdrage levert aan de wetenschap over hoe leren toch een plaats krijgt in een organisatie waar eigenlijk leren niet mogelijk lijkt, althans niet op de manier waarop veel auteurs een lerende organisatie omschrijven. Daarnaast denk ik, vanuit het oogpunt van de organisatie, dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan het inzicht in het vak projectmanagement in de organisatie, welke veranderingen er ook worden doorgevoerd. De rode draad en de grote lijnen van betekenisgeving zullen, gezien het soort organisatie hetzelfde blijven. En het brede onderwerp leren is, ook in de toekomst, onlosmakelijk verbonden met organisaties en organisatieveranderingen. Echter, wat mij wel zorgen baart is dat de functie van de stafmanager, welke gevraagd heeft om dit onderzoek en het professionaliseren van projectmanagement als stokpaardje heeft, vervalt. In mijn ogen heeft deze ontwikkeling geleid tot een vermindering van de praktische relevantie: de handvatten zijn bedoeld voor de manager die daadwerkelijk ook interventies kan en vooral ook wil plegen. In de nieuwe structuur is het nog maar de vraag of er een manager is die het van belang acht dat er interventies worden gepleegd welke het lerend vermogen, passend bij deze organisatie en mensen, doet stijgen.

Na het bespreken, toelichten en bediscussiëren van het rapport met de lijn- en stafmanagers tijdens een MT vergadering lijken mijn zorgen toch iets te groot: ze willen (en kunnen) allemaal werkzaam blijven rondom projectmanagers en er een beter vak van maken, op welke positie ze ook terecht komen in de nieuwe structuur. Ze zien goed in dat het rapport een weergave is van wat er speelt in de dagelijkse praktijk, en ondanks dat het voor hen soms onbegrijpelijk en teleurstellend is, hebben ze respect voor wat er speelt en willen daar zeker aan gaan werken. Naast dat ik erg positief ben door de reacties van het management, vooral het feit dat er geconcludeerd werd dat het rapport zeker gecommuniceerd moet worden, al is het alleen maar om het goede voorbeeld te geven dat wij (het management) onze fouten durven toe te geven, er over

willen praten en er vooral aan willen werken, is één vraag vooral bij me blijven hangen. De discussie leidde richting een gesprek over wat voor soort organisatie Champion nu eigenlijk is, waardoor de vraag *‘Loes, denk je eigenlijk dat het wel mogelijk is om zo’n klein clubje mensen een lerende groep te laten worden in een grote organisatie als Champion?’* werd gesteld. En dat is nu precies de paradox van het onderzoek: leren in een organisatie als Champion, kan dat nu eigenlijk wel? Mijn antwoord was: *‘Ja, ik heb er vertrouwen in dat dat kan, je kunt ook een klein groepje mensen verbeteren hoewel deze organisatie context het niet gemakkelijk zal maken’*. Gezien de gezichten waren ze blij met dat antwoord en kreeg ik het gevoel dat het rapport iets teweeg heeft gebracht wat, ook in de nieuwe organisatiestructuur, zal blijven doorgaan. Opmerkingen als: *‘wat er ook verandert en verschuift, het vak projectmanagement blijft hetzelfde, en we weten nu wat projectmanagers graag willen, dus laten we er voor gaan!’* en *‘Loes, kom je, als de rust van nieuwe verandering per 1 juli weer is wedergekeerd, in september nog eens terug om die verhaal te presenteren aan onze bazen? Want we moeten hier echt wat mee, en van mij nemen ze het toch niet aan’* schijnen enerzijds het licht op wat voor soort organisatie Champion is, maar anderzijds ook op de wil om te verbeteren. En laten we eerlijk zijn, de wil om te veranderen is de allereerste en de allerbelangrijkste stap om iets voor elkaar te krijgen.

Na het doen van een onderzoek en het presenteren van de resultaten zijn er altijd zaken die je achteraf anders had willen doen. Een voorbeeld in dit onderzoek is dat het een relevante toevoeging geweest zou zijn als ik dieper was ingegaan op wat het vak projectmanagement nu precies inhield. Het vak projectmanagement is in dit onderzoek een belangrijke context en veel resultaten zijn ook wel projectmanagement afhankelijk, maar voor een vervolgonderzoek zou het relevant zijn om te onderzoeken welke betekenisgeving aan het vak projectmanagement wordt gegeven. Het zou bijdragen aan het bouwen en trainen, na het leggen van een duidelijkere heldere basis, kan Champion daadwerkelijk gaan werken aan de inhoud van een vak. Hoe precies en wat belangrijk wordt geacht door projectmanagers kan door een vervolgonderzoeker worden onderzocht. Dit onderzoek vormt de basis voor interne stabiliteit, vervolg onderzoek kan meer concretere aanpassingen opleveren die passen in de context.

Daarnaast zijn er veel thema’s naar boven gekomen tijdens observeren en interviewen welke in het kader van lerende organisaties niet of bijna niet genoemd zijn in dit rapport, maar welke wel inspiratie hebben opgeleverd voor vervolg onderzoeken. Een grote, bureaucratische, hiërarchische IT massadienstverlener is en blijft een interessante onderzoeksorganisatie, er zijn vele spanningen te ontdekken welke bij een ieder met een passie voor organisatiewetenschap en specifiek in veranderingen in organisaties doet twinkelen. Clichés als het veranderen van de cultuur in een maand, het doorvoeren van veranderingen door het rond te mailen maar ook goede voorbeelden als tevredenheidsonderzoeken uitgebreid presenteren en samen met de medewerkers bediscussiëren zijn te zien in deze grote organisaties. Cultuuronderzoeken naar onderwerpen als strategie-implementatie, verhoudingen tussen management en werkvloer en de betekenisgeving aan hiërarchie zijn allemaal zeer interessant in een organisatie als deze, zeker in onzekere tijden van economische crisis en regelmatige structuurveranderingen. Natuurlijk is in iedere organisatie dit te onderzoeken, maar steeds vaker kwam ik erachter dat deze organisatie uitermate geschikt is voor deze

onderzoeken en verbaas ik me, net als een van de projectmanagers erover dat er niet meer gebruik van wordt gemaakt: *“Ik vind dat er bij Champion echt heel weinig gebruik gemaakt wordt van mensen, van studenten om dingen te onderzoeken, echt verbazingwekkend, en dat komt allemaal voort uit goh, dat is lastig, dat moeten we allemaal gaan begeleiden. Terwijl er zoveel zaken zijn waar wij geen tijd voor hebben maar wel beter zouden kunnen! Het verbaast me echt heel erg dat ik jou nu tegenkom, helemaal omdat je een kwalitatief onderzoek doet met allemaal culturele aspecten en moeilijke woorden als betekenisgeving, wat helemaal niet past binnen deze organisatie”*. Weer iets wat ogenschijnlijk niet past in deze organisatie, maar ook dit lijkt te kunnen en daadwerkelijk interessante resultaten op te leveren, tenminste vanuit het oogpunt van een organisatiewetenschapper. Zonder hier nog lang over uit te wijden, wat ik overigens wel zou kunnen en willen doen, maar dan is het effect van een epiloog weg, wil ik er vooral mee zeggen is dat ik heb ontdekt dat niets is wat het op het eerste gezicht lijkt, onderliggende werkelijkheden maken dat wetenschappelijke onderzoeken in de dagelijkse praktijk erg relevant kunnen zijn en dat het funest kan zijn om ogenschijnlijke tegenstellingen, paradoxen, niet verder uit te zoeken: het is altijd de moeite waard en kan zelfs tot ‘eye openers’ leiden waar zowel de wetenschap als de praktijk iets aan heeft.

Slot- en dankwoord

Dit onderzoek betekent voor mij het einde van een aantal mooie jaren studeren aan de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap. Ik heb met veel plezier genoten van het onderwijs en de docenten, van mijn actieve jaren bij de studievereniging, van mijn medestudenten en van alle stafmedewerkers op dit mooie departement van de Universiteit Utrecht. Ik heb me kunnen ontplooiën tot wie ik nu ben: een leergierig en ambitieus persoon met een goedgevulde rugzak met inhoudelijke bagage, klaar om de wijde wereld in te trekken. Op weg naar een succesvolle carrière sluit ik de studententijd af met dit onderzoek. Het is een mooi moment om stil te staan en de mensen die hebben bijgedragen aan het succesvol afronden van deze studie. Zij brachten mij allemaal iets anders, en de combinatie maakte de afgelopen tijd tot wat hij was.

Jeroen Vermeulen hartelijk dank voor de inhoudelijke begeleiding van mijn onderzoek. Door onze prettige, rustige en regelmatige samenwerking heb ik op een manier die bij mij past, snel, gericht op de inhoud, gestructureerd en gedisciplineerd, de master kunnen afsluiten. Mede dankzij de goede gesprekken en de stabiele begeleiding heb ik het onderzoek vanaf het begin af met plezier gedaan. Je hebt me geprikkeld en terug gefloten waar nodig. Bedankt voor de goede samenwerking en ik hoop dat we ook na het afstuderen contact kunnen houden.

Gerry Bloem hartelijk dank voor het bieden van de mogelijkheid om een interessante organisatie als Champion onderzoek te mogen doen rondom het thema leren. Ik wil je graag bedanken voor de inzet in het regelen van praktische zaken in de organisatie en tijdens het opstarten van het onderzoek. Je hebt me alle vertrouwen en vrijheid gegeven om mijn afstuderen tot een succes te maken, waardoor ik met veel plezier aan het rapport heb gewerkt. Ondanks dat het niet altijd even positief zal zijn hoop ik dat het onderzoek iets bijdraagt in je werkveld. Bedankt voor de open en informele samenwerking!

Project-, lijn- en stafmanagers hartelijk dank voor alle interessante input, voor jullie tijd en inzet en het meewerken aan het onderzoek. In het bijzonder bedank ik mijn 'chauffeur' van en naar Champion in een andere stad, voornamelijk voor de boeiende en persoonlijke gesprekken tijdens de rit en de altijd creatieve en enthousiaste collega die, naast een goed interview, er ook voor heeft gezorgd dat ik me thuis voelde op mijn werkplek en me heeft meegetrokken in een groep professionals waarbij ik een bijzondere avond heb mogen meemaken. Het creatief presenteren voor een grote groep is leerzaam voor me geweest. Bedankt allen!

Medestudenten, ik wil alle studenten van de master Organisaties, Verandering en Management bedanken voor hun inzet tijdens colleges afgelopen jaar. In het bijzonder wil ik Theo, Dominique, Stefan, Lydia en Esther bedanken voor het meedenken in mijn onderzoek en vooral voor de bijdrage in mijn persoonlijke ontwikkeling als mens en onderzoeker.

USBO docenten en studenten, graag maak ik van deze situatie gebruik om, het is tenslotte echt de allerlaatste keer, jullie allemaal te bedanken voor fantastische jaren op de USBO. Met wat ups en downs, en toch vooral veel ups, heb ik me kunnen ontplooiën tot wie ik nu ben en heb ik erg veel zin om aan een nieuwe fase te beginnen. Een aantal studenten van de USBO hebben mijn studententijd onvergetelijk gemaakt, een aantal docenten hebben enorm veel bijgedragen in mijn persoonlijke ontwikkeling. Als ik mocht kiezen zou ik nog vijf jaar aan de USBO willen studeren, zodat ik ook alle andere keuzevakken nog kon doen en opnieuw zou mogen genieten van studievereniging Perikles. Dit is de vereniging die de USBO tijd compleet maakte en waar ik me in een bestuursfunctie heb mogen ontwikkelen tot wie ik nu ben. Het doet pijn dat het de laatste keer is maar het brengt vreugde als ik bedenken wat voor moois jullie me gegeven hebben: bedankt!

Liefste vrienden, bedankt voor de heerlijke jaren! En in het afgelopen jaar bedankt voor de steun en vooral ook de afleiding van het onderzoek in de vorm van lunchen op het terras, filmavondjes op de bank of uitgebreide diners aan de Muntkade. Vooral mijn teamgenootjes wil ik bedanken voor de mentale ontspanning tijdens weer een trainingsavond zwoegen en zweten voor een belangrijke wedstrijd op zaterdag en de biertjes erna in de kroeg.

Pappa Lex, mamma Wilma, zusje Mieke en vriend Pieter, als vier belangrijkste mensen in mijn leven wil ik jullie bedanken voor alles wat jullie gaven aan tijd, liefde, zorg en vertrouwen gedurende de hele studie periode. Pappa, bedankt voor het onvoorwaardelijke vertrouwen en de woorden 'Pas op jezelf, tijger'. Mamma, bedankt voor het luisterend oor wat er altijd was en de knuffels wanneer ik die nodig had. Mieke, bedankt voor alle heerlijke shop- en saunamiddagen, logeerpartijen, vele telefoontjes en het samen volleyballen. Pieter, bedankt voor de eerste drie jaren als goede vriend, voor, tijdens en na ons bestuursjaar. En in de laatste twee jaar als relatie: bedankt voor alle heerlijke momenten samen!

Bibliografie

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research* Sage Publications Inc.
- Argyris, C., & Tromp, T. H. J. (1996). *Leren in en door organisaties: Het hanteerbaar maken van kennis* Scriptum books; Lannoo.
- Baarda, D. B., & de Goede, M. P. M. (2001). *Basisboek methoden en technieken : Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek* (3de herz. dr.. ed.)
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change* Butterworth-Heinemann.
- Benton, T., & Craib, I. (2001). *Philosophy of social science: The philosophical foundations of social thought* Palgrave.
- Boonstra, J., & Caluwe, de, L. (2006). Intervenieren en veranderen. *Management En Organisatie, Mei/augustus*(3/4)
- Bouwen, R. (2002). De (her) ontdekking van leren als een 'relationele praktijk'. *Opleiding En Ontwikkeling, Kessels & Smit, the Learning Company, 16*(3), 30-35.
- Cannegieter, J. J. (2003). *Software process improvement* Den Haag Ten Hagen & Stam.
- Carlsson, B. (1976). R&D organizations as learning systems. *Sloan Management Review,*
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative methods in organizational research: A practical guide* Sage.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon* University of Chicago Press.
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (1995). Organization theory and design.
- de Laat, M., Poell, R., Simons, R. J., & Van der Krogt, F. (2001). Organiseren van leren op de werkplek. *Alfred Wald & Jos Van Der Linden (Red.), Leren in Perspectief. Leuven & Apeldoorn: Garant,* 69-84.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis* Sage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44,* 350 - 383
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358.
- Gastelaars, M. (1997). *Human service in veelvoud: Een typologie van dienstverlenende organisaties* Uitgeverij SWP.
- Greenhalgh, T., Russell, J., & Swinglehurst, D. (2005). Narrative methods in quality improvement research. *British Medical Journal, 14*(6), 443.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes. *British Journal of Management, 13,* 31-49.
- Keursten, P., & Verdonschot, S. (2006). Leren en innoveren, ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit. *Opleiding En Ontwikkeling, Kessels & Smit, the Learning Company, 10*
- Kluytmans, F. & Ards, J. (2005). *Leerboek personeelsmanagement* Wolters-Noordhoff.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-59.
- Maanen, v., J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography* University of Chicago Press Chicago.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives* Oxford University Press, USA.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis* Sage.
- Rijsman, J. B. (1991). Group characteristics and individual behavior. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York: Wiley,
- Rondeel, M., & Wagenaar, S. (2002). *Kennis maken: Leren in gezelschap* Scriptum.
- Silverman, D. (2001). *Doing qualitative research : A practical handbook* (Repr. ed.). London etc.: Sage.
- Verheijen, L., & Dewulf, L. (2004). Vormgeven aan leren als relationeel proces. *Opleiding En Ontwikkeling, Kessels & Smit, the Learning Company*, 11
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2-3.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren : Als meer van hetzelfde niet helpt* (2de [geheel] herz. dr. ed.) Groningen Stenfert Kroese.
- Woolgar, S. (1996). Psychology, qualitative methods and the ideas of science. *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, , 11–24.