

Een "elegant design" voor projectmatig werken.

Projectmatig werken is de aangewezen organisatievorm om flexibel en doeltreffend te kunnen reageren op steeds veranderende vraagstukken. En die situaties doen zich in het Hoger Onderwijs meer en meer voor. In het kader van kwaliteitszorg worden projecten gestart, maar ook het opzetten van een nieuwe opleiding kan als een project worden beschouwd. Het standaardwerk op dit gebied is het boekje "Projectmatig Werken" van Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm, dat in 1990 zijn zevende druk beleefde. Ze onderscheiden zes fasen in een project: de initiatieffase, de definitiefase, de ontwerpfase, de voorbereidingsfase, de realisatiefase en de nazorgfase. En globaal wordt aangegeven hoe deze fasen dienen te verlopen. Het boek geeft een eerste snelle overzicht en in sommige gevallen is verdere detaillering ook niet nodig. Als zodanig is het dan ook uiterst waardevol. Maar voor de projectleider die dagelijks intensief met deze manier van werken bezig is, biedt "Projectmatig werken" al gauw geen antwoord op de meer gedetailleerde vragen die zich voordoen. Projectleiding heeft behoefte aan een verdere verdieping.

Not so elegant design In 1983 publiceerde een team van de Western Michigan University onder leiding van Robert Brinkerhoff een, overigens ook zeer bruikbaar boek over een heel ander onderwerp, dat goed aangeeft wat in "Projectmatig werken" ontbreekt. Brinkerhoff's handleiding voor trainers en opleiders voor de evaluatie van hun programma's heeft inhoudelijk als het ware de vorm van de spiraal, waarmee de bladzijden aan elkaar vastzitten. Brinkerhoff en de zijnen laten je in "Program Evaluation" eerst globaal een zevental stappen doorlopen om een evaluatie te kunnen ontwerpen. Dit noemen ze het ontwikkelen van een "not-so-elegant design". Het "not-so-elegant design" biedt "a first quick overview" en "it might be all the design work you need to do". Maar Brinkerhoff e.a. laten het daar niet bij. Vervolgens biedt het boek de gelegenheid nog eens dieper op die zeven stappen in te gaan. Het is, vooral dankzij deze praktische opzet, inderdaad een uiterst handzaam boek. Wie op onderdelen niet voldoende heeft aan het globale ontwerp, krijgt ruimschoots de gelegenheid de gewenste verdieping te realiseren door het bestuderen van de volgende hoofdstukken van het handboek.

Projecten leiden Sinds kort is een zelfde praktische opzet mogelijk op het gebied van projectmatig werken. Je zou "Projectmatig werken" van Wijnen c.s. het "not-so-elegant design" voor projectmatig werken kunnen noemen. In dezelfde Markareeks is nu een vervolgboek verschenen onder redactie van Geert Groote, Corian Sasse en Piet Slikker met de titel "Projecten leiden" en de ondertitel "methoden en technieken voor projectmatig werken". Hier wordt dezelfde overal benadering gebruikt als in het standaardwerk van Wijnen. Het eerste hoofdstuk van "Projecten leiden" biedt een korte samenvatting van deze methode. Vervolgens wordt op een aantal aspecten dieper ingegaan. De initiatieffase wordt uitgediept in deel II "Vormgeven aan een project". Deel III "Het opzetten van een project" gaat onder meer in op de problemen tijdens de definitiefase. Uitgebreide aandacht wordt besteed aan het beheersen van tijd, geld, kwaliteit en informatie en aan de organisatie in en rond een project. De laatste twee delen van het boek gaan in op de kant van de human resources: deel VII samenwerken in een project en deel VIII het inschakelen van derden.

Elegant design Voor wie de methode van "Projectmatig werken" uit het gelijknamige boek van Wijnen c.s. niet kent, biedt de korte samenvatting in deel I van het vervolgboek nadrukkelijk te weinig informatie. Verder bestaat er meer en betere literatuur over organiseren en samenwerken dan in de laatste delen van het boek te vinden zijn. Het meest waardevol zijn de delen II,III,IV en V. Daaruit wil ik noemen: "Resultaatorientatie" van G. Groote (waarin de projectleiding met haar neus wordt gedrukt op het exact formuleren van het projectresultaat), de "Balkenplanning" van P. Slikker (waarin het nauwkeurig plannen van projecten wordt gemotiveerd en geleerd) en "Kwaliteit en testen" van A. Wagemans met een zeer bruikbare checklist voor het testen van de kwaliteit van het projectresultaat. Voor een projectleider in het hogerberoepsonderwijs kan "Projecten leiden" op onderdelen de verdieping van het not-so-elegant design bieden, die hij (of zij) nodig heeft. Voor een hogeschool kan de methode, zoals die nu is uitgewerkt in "Projectmatig werken" en "Projecten leiden", een goede basis bieden om eenheid in de projecten binnen de organisatie te realiseren, bijvoorbeeld d.m.v. aanvullende trainingen. Aan de andere kant moeten we daarin ook niet te ver gaan. Op een van dergelijke trainingen ontmoette ik een medewerker van een hogeschool, aan wie gevraagd werd het project te beschrijven waarvan hij de projectleider was. Wat volgde was een uiteenzetting over het aanleggen van een adressenbestand van afgestudeerden. Laten we ervoor waken niet alles een project te noemen.

Everard van Kemenade

R. Brinkerhoff, D. Brethower, T Hluchyj en J. Nowakowski

"Program Evaluation"