

De ingenieur als typische projectleider?

ir P.P. Everts, PRO6managers
dr ir F. Pries, Hogeschool Utrecht

1748 woorden

Bouwen is werken in projecten. De projectmanager vervult dus een cruciale rol, zeker in onze steeds complexer wordende omgeving. Zijn onze projectmanagers goed toegerust voor hun taak? Wat vinden de projectmanagers er zelf van? In een grootschalig onderzoek onder 130 projectmanagers zijn hierop antwoorden gevonden. Hierbij gaat het nadrukkelijk om een introspectief onderzoek; het zelfbeeld van een representatieve groep projectmanagers van zowel opdrachtgevers, als bouwers en adviseurs.

Van technische naar sociale competenties?

Competenties bestaan uit eigenschappen, kennis en vaardigheden. Eigenschappen van mensen zijn niet heel makkelijk aan of af te leren; “het zit in je”. Opvallend is dat juist deze categorie het hoogst scoort. Projectmanagement is dus niet iets dat door iedereen kan worden aangeleerd.

Welke competentie vindt u belangrijk?		Rapportcijfer voor de gemiddelde PM'r:		Welke competentie wilt u verbeteren?	
E Pro-actief	4.7	E Stressbestendig	7.5	V Onderhandelen	3.4
E Besluitvaardig	4.5	E Doorzettend	7.4	V Conflicthanteren	3.3
E Communicatief	4.4	E Integer	7.4	K Risicomanagement	3.3
V Kunnen luisteren	4.4	E Besluitvaardig	7.2	E Inspirerend	3.1
E Integer	4.4	E Intelligent	7.1	E Leider	3.0
E Teambuilder	4.3	K Technisch inhoudelijke kennis	6.9	K Omgevingsmanagement	3.0
E Doorzettend	4.3	K Essenties projectmatig werken	6.9	K Contracten managen	3.0
K Essenties projectmatig werken	4.2	E Pro-actief	6.8	E Teambuilder	2.9
E Leider	4.2	E Gedisciplineerd	6.8	K Informatie en Communicatie	2.8
K Risicomanagement	4.2	K Tijdsbeheersing / Plannen	6.7	E Communicatief	2.8
K Tijdsbeheersing / Plannen	4.2	V Onderhandelen	6.7	E Pro-actief	2.7
E Stressbestendig	4.2	E Leider	6.7	K Baten - Kosten bewustzijn	2.7
K Informatie en Communicatie	4.2	K Inhoud plan van aanpak	6.6	K Tijdsbeheersing / Plannen	2.6
E Inspirerend	4.1	V Controleren	6.6	K Regelgeving en vergunningen	2.6
K Baten - Kosten bewustzijn	4.1	K Baten - Kosten bewustzijn	6.6	E Gedisciplineerd	2.6
E Emphatisch	4.1	K Procedures binnen uw bedrijf	6.6	V Kunnen luisteren	2.6
V Conflicthanteren	4.0	E Communicatief	6.6	E Besluitvaardig	2.5
K Organisatie	4.0	V Vergaderen	6.5	K Kwaliteitsbeheersing en controle	2.5
K Omgevingsmanagement	4.0	K Organisatie	6.4	K Organisatie	2.5
V Onderhandelen	3.9	E Teambuilder	6.4	E Emphatisch	2.4
E Intelligent	3.9	V Rapporteren	6.3	V Controleren	2.4
K Contracten managen	3.8	K Informatie en Communicatie	6.3	K Inhoud plan van aanpak	2.4
E Gedisciplineerd	3.8	K Kwaliteitsbeheersing en controle	6.2	V Vergaderen	2.3
K Inhoud plan van aanpak	3.7	E Emphatisch	6.2	V Rapporteren	2.3
K Kwaliteitsbeheersing en controle	3.6	K Contracten managen	6.2	E Stressbestendig	2.3
V Rapporteren	3.5	V Conflicthanteren	6.1	K Essenties projectmatig werken	2.3
V Vergaderen	3.5	E Inspirerend	6.1	E Intelligent	2.1
V Controleren	3.4	K Regelgeving en vergunningen	6.0	E Doorzettend	2.1
K Regelgeving en vergunningen	3.3	K Omgevingsmanagement	6.0	K Procedures binnen uw bedrijf	2.1
K Procedures binnen uw bedrijf	3.3	V Kunnen luisteren	5.9	K Technisch inhoudelijke kennis	2.1
K Technisch inhoudelijke kennis	3.1	K Risicomanagement	5.9	E Integer	1.6

Tabel 1-3: Uitkomsten over competenties (paars: eigenschap, groen: vaardigheid, blauw: kennis)

Projectmanagers vinden zichzelf stressbestendig, integer, technisch onderlegd (83% van de respondenten heeft een technische achtergrond) en doorzettend. De gemiddelde projectmanager is tevreden met zijn competenties; geen enkele competentie scoort echt een onvoldoende. Vooral oudere projectmanagers gaven aan dat ze weinig meer aan zichzelf willen verbeteren. Competenties die men vooral zou willen verbeteren zijn onderhandelen, conflicthanteren en kennis van risicomanagement.

Sociale competenties; de mannelijke ingenieur als typische projectleider?

Projectmanagers vinden zichzelf gemiddeld laag scoren op ‘kunnen luisteren’, conflicthantering, empathie en inspirerendheid, daarnaast vinden ze zichzelf geen goede teambuilders en matige leiders. Deze ‘menselijke’ of ‘sociale’ kant van projectmanagement is ook de kant die ze het liefst aan zichzelf zouden willen verbeteren, vooral competenties als onderhandelen, conflicthantering en leiderschap scoren hierop hoog. Er vindt dus grosso modo een verschuiving plaats van technische kennis naar sociale competenties. Vooral oudere projectmanagers echter hechten in verhouding meer waarde aan een gedegen technische achtergrond (en mannen vinden het belangrijker dan vrouwen). De vraag is ons inziens niet zozeer wie hier de wijsheid in pacht heeft. Techniek is en blijft belangrijk, maar niet meer alleen zaligmakend. Dit houdt in dat projectmanagers niet meer per definitie ingenieurs hoeven te zijn. De projectmanager van de toekomst moet sociaal vaardig zijn. Volgens de projectmanagers zelf is daarin nog een lange weg te gaan.

Welke ontwikkelingen in de sector nemen projectmanagers waar?

Projectleiders vinden dat hun omgeving in snel tempo ingewikkelder wordt en dat hun functie daardoor moeilijker wordt. Het gaat dan om zaken als de directe projectomgeving (bouwen in de binnenstad), wetten, regels, procedures, het aantal betrokken partijen en vooral ook juridische zaken.

Meer dan 60% van de respondenten heeft praktijkervaring met een geïntegreerd contract en bijna 40% met een verdergaande vorm van samenwerking. Volgens dit onderzoek opereren ouderen vaker in innovatieve contractvormen dan jongeren. Dit lijkt logisch, echter jongeren vinden zichzelf over het algemeen meer sociaal vaardig dan ouderen en juist die competentie is belangrijk bij bouworganisatievormen waarin moet worden samengewerkt.

Wat wordt belangrijker?	
Communicatie	4.3
Risicomanagement	4.2
Samenwerking	4.1
Ruimteschaarste (meerv. ruimtegebruik)	4.1
Innovatieve samenwerkingsvormen	4.0
Innovatieve contractvormen	4.0
Binnenstedelijk bouwen	4.0
Multidisciplinairiteit	3.9
Gezondheid (gebruikers, omwonenden)	3.9
Bouwtijd	3.8
ICT oplossingen	3.8
Veroorzaakte overlast (tijdens de bouw)	3.7
Bouwplaats logistiek	3.5
EPC-norm	3.5
Schaarste van grondstoffen	3.5

Tabel 5-6: Bouwprojecten worden complexer

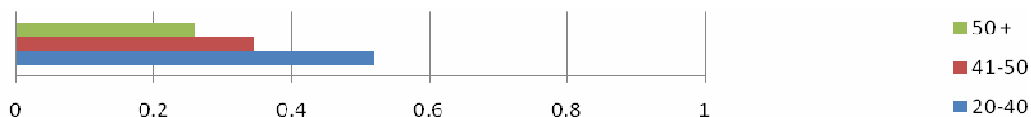
Welke verschillen in visie zijn er tussen verschillende projectmanagers?

Antwoorden mannelijke projectmanagers anders dan vrouwelijke en zijn er verschillen tussen jongere en oudere projectmanagers? Opvallend is vooral de grote mate van overeenstemming tussen de verschillende projectmanagers. De antwoorden verschilden slechts op een aantal punten. Deze zullen per verdeling worden behandeld.

Jong-Oud (ervaren-onervaren)

Jongeren hebben voorkeur voor de menselijke kant van projectmanagement, zij vinden communicatie belangrijker en denken dat goede mensen en teams het meeste bijdragen aan succesvolle projecten. Zij hebben verder

een voorkeur voor publieke organisaties. Zoals in onderstaande grafiek is waar te nemen neemt het percentage projectmanagers dat werkzaam is voor publieke organisaties sterk toe bij jongeren (1 = 100% publiek). Meer dan helft van alle jonge projectmanagers werkt voor een publieke organisatie terwijl dit aandeel onder ouderen ongeveer een kwart is.



Vrouwen zijn meer sociaal vaardig?

Hier is een aantal opvallende verschillen te vinden. Zo zouden mannen graag omgevingsmanagement en discipline aan zichzelf willen verbeteren, terwijl vrouwen meer stressbestendig en meer een leider willen worden. Geconcludeerd kan worden dat vrouwen meer belang hechten aan ‘sociale’ competenties en zichzelf daar ook iets beter op vinden scoren. Vervolgens geven ze aan dat het hebben van sociale competenties volgens hen ook eerder leidt tot succesvolle projecten. Echter, wanneer men ze vraagt wat ze zouden willen verbeteren geven ze aan iets sterker te willen worden op de harde competenties. Voor mannen geldt precies het tegenovergestelde. Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat een combinatie van sociale en technische competenties wellicht als ideaal wordt gezien.

Vrouwen werken gemiddeld vaker voor opdrachtgevers, sterker nog; er heeft aan dit onderzoek geen één vrouw meegewerkt die in dienst is van een opdrachtnemer. Dit is iets dat de sector zich aan moet trekken! Gezien het feit dat er steeds vaker gebruik wordt gemaakt van innovatieve contractvormen, de omgeving steeds complexer wordt en doordat slecht 13% van de respondenten vrouw is, lijkt het verstandig om meer vrouwen aan te trekken in de bouwsector. Uit het onderzoek bleek al dat er meer vrouwelijke respondenten in de jongere categorieën zitten. Dit kan er op duiden dat het percentage vrouwelijke projectmanagers in de bouw toeneemt, het kan echter ook betekenen dat er een uitstroom plaatsvindt van meer ervaren vrouwen. Gelukkig geven de huidige vrouwelijke projectmanagers aan van plan te zijn om in de bouwsector werkzaam te blijven.

Opdrachtgevers versus opdrachtnemers

Innovatieve bouworganisatievormen: andere competenties noodzakelijk?

Opdrachtnemers hechten in verhouding meer waarde aan technisch inhoudelijke kennis en tijdsbeheersing en minder aan communicatie. Projectmanagers in dienst van opdrachtgevers vinden zichzelf beter scoren op omgevingsmanagement en communicatie. Vooral opdrachtnemers denken dat ICT-oplossingen in de toekomst zeer belangrijk zullen zijn in de bouw.

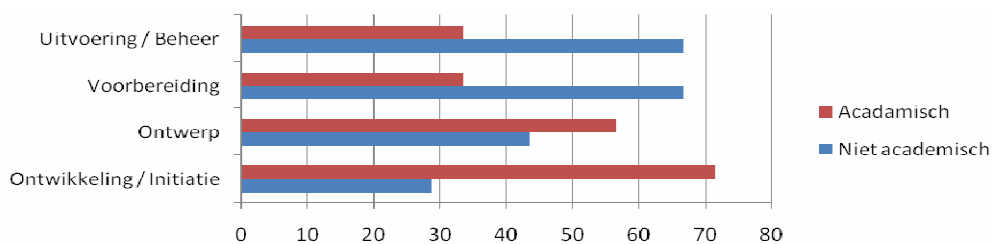
Ten gevolge van de toename van innovatieve contractvormen zou men kunnen verwachten dat opdrachtnemers in toenemende mate geïnteresseerd zijn in competenties die verband houden met de ontwerpfase en met samenwerking. Voorbeelden van zulke competenties zijn bijvoorbeeld interesse in de eindgebruiker, onderhandelen, communiceren en kunnen luisteren. Het tegenovergestelde blijkt het geval; opdrachtnemers hechten nog steeds meer waarde aan technisch inhoudelijke kennis en tijdsbeheersing en minder aan communicatie.

Verschillen tussen de bouwprocesfasen?

Projectmanagers in de voorbereidingsfase hechten minder waarde aan pro-activiteit en meer aan risicomanagement. Daarnaast bleek dat deze projectmanagers zichzelf beter inschatten op omgevingsmanagement, organisatie en kwaliteitsbeheer.

De vraag welke factoren het meeste bijdragen aan projectsucces leverde geen grote verschillen op, een eensgezindheid die toch vrij opmerkelijk is te noemen. De enige uitschieter hier was dat projectmanagers tijdens de uitvoering meer waarde hechten aan gedetailleerd beschreven procedures. Al met al zijn de verschillen in het denken over projectmanagementcompetenties niet heel groot tussen de verschillende fasen. Of men nou werkzaam is tijdens de ontwikkeling of de uitvoering, het beeld dat men heeft over de functie van projectmanagement verschilt niet veel. Dit kan een van de redenen zijn dat er zoveel respondenten in meerdere of zelfs alle bouwfasen tegelijk werkzaam kunnen zijn.

Wanneer een verdeling wordt gemaakt van het opleidingsniveau over de verschillende fasen wordt duidelijk dat academici vooral aan het begin van het realisatieproces meewerken, terwijl HBO'ers meer aan het eind zitten.

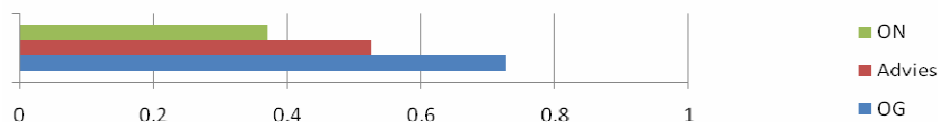


Uit de vergelijking tussen de bouwfasen en de verschillende leeftijdscategorieën kwam het opmerkelijke verschil dat ouderen (50+) slechts een zeer klein percentage vormen van de projectmanagers in de eerste fasen van het bouwproces, terwijl in de voorbereiding en de uitvoering een meer gelijke leeftijdsopbouw is waar te nemen. Dit sluit goed aan bij de resultaten omdat eerder al is aangetoond dat oudere projectmanagers meer waarde hechten aan technische kennis en minder aan de sociale vaardigheden die in het begin van het realisatieproces nodig zijn.

Hoe ontwikkelen projectmanagers zich?

Een aantal vragen in dit onderzoek had betrekking op de ontwikkeling (van de competenties) van de projectmanagers. De belangrijkste resultaten op dit vlak worden hieronder kort behandeld.

- Slechts 34% van de respondenten is werkzaam in een organisatie die ten minste één dag per maand besteed aan de ontwikkeling van haar eigen personeel. Het zou interessant zijn om deze gegevens te vergelijken met gegevens van andere sectoren zoals de dienstensector. Slechts 18% van de respondenten heeft een mentor.
- Projectmanagers over de gehele bouwsector geven aan praktijkervaring verreweg het belangrijkste te vinden voor hun persoonlijke ontwikkeling. Opvallend genoeg scoren cursussen gemiddeld nog hoger dan hun eigen opleiding. Dit zegt toch ook wel iets over het niveau van de gemiddelde opleiding. Sluit deze wel voldoende aan op de wensen van de markt?
- Meer dan 30% van de projectmanagers verwacht ooit toe te treden tot het algemeen management van zijn/haar organisatie. Buiten de vraag of dit realistisch is, kan men zich afvragen of dit gewenst is. Zouden goede PM's niet beter succesvolle projecten kunnen blijven opleveren? We zouden carrières in de projectenwereld aantrekkelijker moeten maken.
- Leidinggevendens bezoeken vaker de projecten van hun senioren dan de projecten van junioren.
- Uit onderstaande grafiek blijkt dat projectmanagers die werkzaam zijn bij een opdrachtgever vaker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) hebben dan hun collega's (1 = 100%). Op zich zegt dat niet alles, maar het kan een indicatie zijn, namelijk dat opdrachtgevers meer waarde hechten aan de ontplooiing van hun personeel. Dit verschil kwam ook naar voren in de opdeling naar publiek en privaat. Naast de verdeling kan opgemerkt worden dat ongeveer de helft van de respondenten geen POP heeft.



- Ondanks de problemen, de complexiteit en de grote verantwoordelijkheid, vinden projectmanagers hun werk erg leuk. Ze geven hun baan gemiddeld een 4.4 op een schaal van 1 tot 5. 80% van de respondenten geeft dan ook aan in de sector werkzaam te willen blijven, 20% weet het nog niet zeker, en niemand geeft aan concrete plannen te hebben om de bouwsector in de toekomst te verlaten.

Tenslotte

Het onderzoek is vooral beschrijvend van karakter. Het geeft een beeld van de belangrijkste functie in de bouw; die van projectmanager. Over 2 jaar zal het worden herhaald, we kunnen dan zien welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan. Toch kan er ook nu al een aantal aanbevelingen worden geformuleerd:

- Een goede projectleider hoeft niet altijd een mannelijke ingenieur te zijn! Vrouwen functioneren goed in innovatieve contractvormen en in complexe projectomgevingen. Organisaties die dit niet inzien doen zichzelf gewoon te kort.
- Leidinggevendens moeten vaker de projecten van juist hun junior projectmanagers bezoeken.
- Opdrachtnemers in de bouwsector moeten meer aandacht kunnen geven aan de ontwikkeling van hun personeel. Denk daarbij bijvoorbeeld aan meer interne opleidingen, een mentorschap en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Slechts 34% van de respondenten is werkzaam in een organisatie die ten minste één dag per maand besteed aan de ontwikkeling van haar eigen personeel. Slechts 18% van de respondenten heeft een mentor.
- Het reguliere onderwijs dient zich eens achter de oren te krabben; leiden zij wel mensen op met de juiste competenties? Techniek is traditioneel natuurlijk belangrijk, maar de werkelijkheid van alledag wijst erop dat een heroverweging in de richting van vaardigheden wenselijk kan zijn.

Het gehele onderzoek is te downloaden op www.pauleverts.nl/resultaten

Dit onderzoek uitgevoerd in samenwerking met Prof.dr.ir. H.A.J. deRidder (TU Delft), dr.ir. CM Ravesloot (TU Delft), dr.ir. M.W. Ertsen (TU Delft) en N. van Doorn (Procap).