

DE ACHTERKANT VAN EEN BORDUURWERKJE

Rob Scholte opende in 2016 zijn ‘Embroidery Show’: een kunstwerk samengesteld uit allemaal kleine borduurwerkjes, getoond vanaf de achterkant. Mijn moeder wist ook dat het echte vakmanschap van de huisvlijt aan de achterkant van het borduurwerkje zat. “Draai dat werkje eens om en kijk wat je aan het doen bent!” Met het ontwerpen van Value-based Project Management zat dat mantra stevig verankerd in mijn hoofd.

Veel (project-)managementaanpakken zijn zoals veel borduurwerkjes: als de voorkant maar mooi is! We hebben een probleem, lossen het op met een interventie, aanpak of procedure et voilà! Plan. Do. Check. Act. Waarom het werkt, of het een toevalstreffer was, en wat veelal ongewenste neveneffecten zijn is niet zichtbaar aan de voorkant. In dit artikel laat ik je de achterkant van Value-based Project Management zien.

Een groep ongemotiveerde studenten wordt blij als ik als docent chocola uitdeel. Ze krijgen aandacht, maar ook onnodige en slechte suikers. De interventie (het uitdelen van chocola) heeft zowel een gewenst als een ongewenst effect. Bovendien heeft die interventie een heel andere uitwerking als je dat op maandagochtend om half negen doet, dan diezelfde dag om vier uur ’s middags. Daarmee hebben we alle componenten van de CIMO-logica in beeld [1]. De CIMO-logica zegt: Wanneer je in Context C, interventie I toepast, wordt mechanisme M getriggerd, wat leidt tot Outcome O. De C staat voor een rijk omschreven weergave van de context. De I staat voor interventie, iets dat je daadwerkelijk doet. We noemen het een interventie omdat je ingrijpt in de context. Het mechanisme M is een (intra of interpersoonlijk) proces dat automatisch getriggerd wordt door een interventie. De outcome O volgt -ook automatisch- uit het mechanisme. De linkt tussen interventie en mechanisme, en die tussen mechanismen en outcome komt voort uit (wetenschappelijk) onderzoek. Als je in een werksituatie (C) mensen een checklist geeft (I) gaan ze die automatisch afvinken (M1) en stoppen met zelf verantwoordelijkheid nemen (M2) waardoor ze precies doen wat je vroeg en ook geen stap meer (O). M1 is hier een gewenst mechanisme, M2 ongewenst. De interventie is niet effectief.

Value-based Project Management is met behulp van CIMO ontworpen: we letten erop dat de achterkant van het borduurwerk navolgbaar is. In welke context C bevind ik me? Wat moet er gebeuren O? Welke mechanismen M moet ik *dus* volgens onderzoek zien te triggeren? En hoe, met welke interventie I, kan ik dat *dus* doen? Elke interventie van Value-based Project Management is op deze manier ontworpen. Neem bijvoorbeeld deze: Als je in een complex project (C) voortdurend je aandacht richt op het hogere doel van het project (I), worden self-efficacy (M1), focusing (M2) en energieregulatie (M3) getriggerd, die leiden tot betere prestaties (O1) en betere samenwerking (O2). De relaties tussen I en resp. M1, M2 en

M3, en de relaties tussen M1, M2 en M3 en resp. O1 en O2 worden allen onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek. Value-based Project Management kent 11 interventies, die 22 verschillende mechanismen triggeren, die op hun beurt weer leiden tot 6 verschillende outcomes. Bij elkaar zijn dat maar liefst 95 verschillende relaties, allemaal beschreven in wetenschappelijk onderzoek. Project's Eleven is dus geen checklist, maar een goed doordacht en stevig onderbouwd samenspel van interventies. En zo werd de achterkant van ons chaordisch borduurwerk nog mooier. Want door het uitvoeren van al deze interventies in samenhang (I) bij complexe projecten (C) hebben we kunnen aantonen dat het gehele complexe systeem robuust genoeg is (M) om te kunnen dealen met elke chaos (O).

'Ons leven is als de achterkant van een borduurwerkje. We begrijpen de betekenis vaak niet. Ons bestaan lijkt soms zo doelloos en onsamenhangend. Maar op een dag krijgen we de voorkant te zien en ervaren we het leven in alle volmaaktheid zoals het is bedoeld!' Rob Scholte, 2016.

[1] Denyer, Tranfield, & Van Aken, 2008