

# Value-based Project Management

Een aanpak voor chaordische projecten  
vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken

Nicoline Mulder

# Samenvatting (Nederlands)

## Value-based Project Management

Een ontwerpstudie naar een aanpak voor chaordische projecten vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken.

Hedendaags projectmanagement bevindt zich in een crisis. Al meer dan twee decennia op rij komt het aantal succesvolle ICT-projecten niet boven de 30%. Zes tot negen van de tien innovatieprojecten mislukken. Grote infrastructurele projecten overschrijden tijd- en geldrestricties met 50 tot 100%. En 65% van de wereldwijde megaprojecten falen in het bereiken van hun organisatorische doelen. Sterke ontevredenheid van stakeholders over de voortgang en resultaten van de projecten is geen uitzondering. De meeste van deze projecten worden gekenmerkt door een mix van hoge mate van complexiteit en (technologische) onzekerheid, veel vaagheid, veel tijdsdruk en een groot innovatief karakter. Huidige projectmanagementmethoden zijn ontwikkeld vanuit het reductionistisch perspectief, en daarmee vooral geschikt voor projecten met een beperkte mate van complexiteit, onzekerheid, vaagheid, tijdsdruk en noviteit. Reductionistisch denken belemmert projectsucces voor complexe, onzekere, vage en innovatieve projecten die onder tijdsdruk staan. Hoe maak je deze projecten dan succesvol? In dit onderzoek wordt projectsucces gedefinieerd als de mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over de effecten van het project, gedurende het gehele project. Er wordt een aanpak ontwikkeld voor het aanpakken van projecten met een grote mate van complexiteit, onzekerheid enzovoort.

Dit ontwerponderzoek richt zich op een speciaal type projecten: chaordische projecten. Het zijn projecten die een chaos lijken, maar waar weldegelijk een orde in te zien is. Dat lukt niet vanuit het reductionisme. Daar is een alternatief perspectief voor nodig: het complexiteitsdenken. De drie hoofdingrediënten van de nieuwe aanpak zijn (1) chaordisch systeemdenken, (2) projectsuccesfactoren afgeleid uit de praktijk en (3) modern managementconcepten. In dit onderzoek is veel aandacht besteed aan de praktische toepasbaarheid van het ontwerp, zodat de aanpak niet alleen een op wetenschappelijk verantwoorde wijze ontworpen is, maar tevens een bruikbare oplossing biedt voor het hierboven beschreven veldproblemen. Het onderzoek start vanuit de onderzoeksvraag: "Ontwerp een praktische benadering voor het aanpakken van chaordische projecten, waarin concepten van het moderne management geïntegreerd zijn, en die de kans op projectsucces verhoogt."

Door middel van zowel een literatuuronderzoek als een empirisch onderzoek wordt een diagnostische analyse van het hierboven beschreven probleem uitgevoerd. Deze studies tonen aan dat gevestigde benaderingen van projectmanagement vooral succesvol zijn voor projecten met een beperkte mate van complexiteit, onzekerheid, vaagheid, tijdsdruk en nieuwheid. Om de veronderstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek ('concepten in het algemeen management zijn onbenut in projectmanagement') te valideren, is een bibliometrische analyse met computercounting uitgevoerd. De belangrijkste conclusie hieruit is dat de begrippen 'create', 'motivate', 'social', 'value' en 'trust' significant minder voorkomen in de literatuur over projectmanagement dan in de

literatuur over algemeen management. De andere ingrediënten voor het ontwerp (chaordisch systeemdenken en projectsuccesfactoren) zijn voornamelijk gebaseerd op literatuuronderzoek. De onderlinge afhankelijkheid tussen projectsuccesfactoren is geverifieerd in de praktijk.

De gekozen onderzoeksstrategie is 'design science research'. Deze strategie integreert de regulatieve cyclus en de reflecterende cyclus, en heeft als doel valide, betrouwbaar en transfereerbare kennis te genereren om een veldprobleem op te lossen. 'Design science research' werkt met de CIMO-logica: Wanneer je bij problemen in de context C een interventie van type I gebruikt, zal dat het generatieve mechanisme M triggeren en leiden tot outcome O.

Vanwege de nadruk op het oplossen van veldproblemen in de 'design science research', is de nieuwe aanpak, Value-based Project Management, getest in zowel een  $\alpha$ -test (intercollegiale consultatie met de deelname van 18 projectleiders van complexe projecten) als een  $\beta$ -test (9 casestudies van 8 tot 12 weken). De gebruikersvalidatie wordt gemeten met een vragenlijst met een 5-punts Likertschaal.

Het blijkt mogelijk om een praktische aanpak te ontwerpen vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken, voor het managen van chaordische projecten waarin modern managementconcepten zijn geïntegreerd. Value-based Project Management bestaat uit elf met elkaar samenhangende interventies (Project's Eleven). De naam Value-based Project Management komt van de eerste interventie. Deze interventies worden beschreven in de vorm van ontwerpvoorstellen met de CIMO-logica. Project's Eleven triggers 22 verschillende mechanismen. Vanuit het complexiteitsdenken zijn deze mechanismen gegroepeerd in een integraal theoretisch kader. De onderlinge verbondenheid van deze mechanismen kan leiden tot een hoger niveau van reflectie, gedrag en culturele en sociale aspecten van het project. Met andere woorden: het project groeit in volwassenheid. Projectvolwassenheid wordt in het onderzoek opnieuw gedefinieerd, en wel als de mate waarin het project in staat is als autonoom project te functioneren en tegelijkertijd haar autonome positie te integreren in het grotere geheel, door dat grotere geheel in relatieve mate te begrijpen.