

“Strategies of meaning”: succesvolle betekenissen voor managers
- Inzicht in overtuigingen die bij kunnen dragen aan succesvol
handelen, en het ontwikkelen en inzetten van vaardigheden.

Naam: Sari Bijkerk

Studentnummer: 479311

E-mail: sarib@live.nl

Afstudeerbegeleider: Kyrill Goosseff

Tegenlezer: Paul Aertsen

Datum: 27 oktober 2019

Inhoud

Voorwoord	3
Abstract	4
1 Introductie:.....	5
1.1 Onderwerp onderzoek	5
1.2 Context	5
1.3 Overtuigingen in relatie tot succes.....	7
2 Afbakening.....	9
2.1 Doelstelling onderzoek.....	10
2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
2.3 Maatschappelijke relevantie	11
3 Methodologie en data verzameling	12
3.1 Type onderzoek	12
3.2 Toepassing methodologie	16
4 Literature Review	21
4.1 Succes	21
4.1.1 Autopoiesis Theory en Organizational Closure	21
4.1.2 Objectief succes versus subjectief succes	22
4.2 Overtuigingen.....	23
4.3 Overtuigingen in relatie tot ontwikkeling vaardigheden, doelen en succes.....	25
4.3.1 Psychodynamics en Automaticity.....	25
4.3.2 Single & Double Loop Learning; de wisselwerking tussen onbewust en bewust	26
4.3.3 Overtuigingen en de relatie tot doelen, succes	27
4.4 Thema's obv vaardigheden in relatie tot de rol projectmanager	28
5 Resultaten.....	32
5.1 Leiderschap.....	32
5.1.1 Omgang met weerstand:.....	32
5.1.2 Aansturen & Delegeren:	34

5.1.3	Motiveren	38
5.2	Control & Aanpak	39
5.3	Omgang van projectmanager met mensen.....	43
5.3.1	Communicatie	43
5.3.2	Vertrouwen	44
5.4	Verantwoording.....	45
5.5	Besturing & Afstemming	47
6	Discussie	51
6.1	Deelvragen.....	51
6.1.1	Wat is succes (intern en extern gedefinieerd, subjectief vs. objectief)?	51
6.1.2	Wat zijn overtuigingen (werkelijkheidssystemen, attitudes)?	52
6.1.3	Wat is de rol van overtuigingen in relatie tot ontwikkeling van vaardigheden, doelen en succes?	52
6.1.4	Wat is de relatie tussen de gevonden overtuigingen en de (toegepaste of juist niet) vaardigheden?	53
6.2	Onderzoeksvraag.....	57
6.3	Conclusie	59
6.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	60
6.5	Beperkingen onderzoek	60
	Bibliografie	62
	Afkortingen en begrippen	65
	Afkortingen.....	65
	Begrippen	65

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van de master Business Administration binnen het vakgebied Management of Change aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Door het volgen van deze tweejarige masterstudie en daarnaast mijn eigen werkzaamheden, is het onderwerp van deze scriptie tot stand gekomen. Zelf ben ik werkzaam binnen verander trajecten en dat in combinatie met het afstuderen binnen Management of Change, maakte mij nieuwsgierig naar het succes achter projectmanagers. Waarom lukt het de een met een lach en is het voor een ander moeilijk? Bij doorvragen, bleek dat managers met verschillende resultaten, veelal dezelfde opleidingen hadden gevolgd. Dat bracht mij tot de onderzoeksvraag van deze scriptie, namelijk de overtuigingen achter de vaardigheden. Wat geloven succesvolle projectmanagers over zichzelf, hun vaardigheden, hun gedrag en hun omgeving?

Het afstuderen en de uitkomsten van het onderzoek, zijn voor mij een van de meest leerzame processen geweest, zowel tijdens mijn studieperiode als tijdens mijn carrière. Niet alleen heb ik nieuwe vaardigheden ontwikkeld, maar ook heb ik veel waardevolle nieuwe inzichten verkregen. Om deze reden wil ik dan ook mijn dankbaarheid uitspreken richting iedereen die bijgedragen heeft aan het afronden van deze studie. In het bijzonder wil ik dr. K.A. Goosseff bedanken voor zijn geduldige coaching en constructieve feedback. Ook wil ik mijn respondenten bedanken voor hun bijzondere openhartigheid en daarnaast voor de levenslessen die zij mij meegegeven hebben tijdens dit onderzoek. Tot slot wil ik vrienden bedanken voor alle momenten waarop mijn hoofd vol zat en ik mijn energie kwijt kon. Ik vermoed dat veel vrienden inmiddels evenveel weten over de werking van overtuigingen op vaardigheden weten, als dat ik zelf doe.

Sari Bijkerk, Den Haag, 26 oktober 2019

Abstract

Succesvol projecten managen in organisaties vraagt om een breed scala aan vaardigheden van projectmanagers. Om veranderingen goed te laten landen in organisaties is zowel Sensemaking als Sensegiving nodig voor projectmanagers (Rouleau, 2005). Naar Sensegiving, het toepassen van vaardigheden, is in de literatuur al veel onderzoek naar gedaan. Veel opleidingen zijn dan ook gericht op het ontwikkelen van vaardigheden. Naar “attitude” processen achter Sensemaking, zoals de rol van bewuste en onbewuste overtuigingen, die invloed hebben op de toepassing en ontwikkeling van vaardigheden is veel minder onderzoek gedaan (Vince & Broussine, 1996). Dit onderzoek richt zich op de bewuste en onbewuste overtuigingen achter de vaardigheden van managers, die nodig zijn om succesvol te opereren c.q. succesvol een project te managen. Aan de hand van een multiple case study is onderzoek gedaan naar overtuigingen bij succesvolle projectmanagers versus reguliere projectmanagers. Het Concept Organizational Closure uit de Autopoiesis Theory is gebruikt om uitleg te geven van overtuigingen. Vanuit dit concept was de verwachting aanwezig dat personen met een positief zelfbeeld, sneller geneigd zouden zijn om positieve betekenissen toe te kennen aan responsen (Goosseff, 1992). Daarnaast zouden personen die zich bewust zijn van overtuigingen die bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van vaardigheden, deze vaardigheden ook sneller ontwikkelen (Travers, Morisano, & Locke, 2015). Aanvullend op deze theorie was vanuit de Self-Efficacy theorie, aangevuld door onderzoek van Mangels et al (2006) de verwachting aanwezig dat een hoger zelfvertrouwen in eigen kunnen, ontwikkeling en intelligentie bij zou dragen aan het meer effort steken in het behalen van doelen. Hierdoor zouden mensen ook beter in staat zijn om doelen te behalen (Bandura, 1997). Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat overtuigingen die nodig zijn om succesvol te managen bestaan uit een positief mensbeeld, een proactieve rol in de omgeving en een positief zelfbeeld. Deze overtuigingen zijn grotendeels bewust aanwezig en sluiten daarmee aan op de verwachtingen vanuit de literatuur. Bij het ontbreken of minder bewust zijn van deze overtuigingen lijken bepaalde vaardigheden, die nodig zijn om succesvol te handelen, niet of minder goed ontwikkeld te worden. Het nut van positieve overtuigingen is daarmee aangetoond. Een van de aanbevelingen voor vervolgonderzoek is daarom het richten op de praktische toepassing van het overbrengen van deze positieve overtuigingen, zodat ook anderen bepaalde vaardigheden kunnen gaan ontwikkelen.

1 Introductie:

1.1 Onderwerp onderzoek

In de literatuur zijn ruim voldoende artikelen en boeken te vinden, die zich richten op succesvol managen van projecten, door het “ontleden” en analyseren van succesvolle projecten en diens aansturing. Een simpele zoekterm als “best project management practices” levert binnen een willekeurige database veel resultaten op en vooral binnen het domein “Business & Economics”. Bekende voorbeelden zijn *“In search of excellence in project-management”* (Kerzner, 1987), *“What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager”* (Fisher, 2011), *“Critical factors in succesfull project implementation”* (Pinto & Slevin, 1987). Crawford, Pollack & England (2006), constateren in 2006 al dat veel onderzoek binnen projectmanagement zich richt op vaardigheden volgens IJPM¹. De IJPM heeft de standaarden gelegd voor de huidige IMPA, wat in Hoofdstuk 4.4 nader toegelicht wordt. Zij constateren binnen hun onderzoek, dat al vanaf 1950 verschillende “hypes”, dan wel uitbreidingen binnen het vakgebied gezien worden, waarvan sommigen blijven en sommigen overwaaien (Crawford et al, 2006).

Dit onderzoek focust zich in tegenstelling tot de vele voorbeelden van onderzoek naar vaardigheden in de literatuur, op de overtuigingen (attitudes) achterliggend aan vaardigheden van projectmanagers. Dit betreffen overtuigingen achterliggend aan vaardigheden die nodig zijn om succesvol te opereren c.q. succesvol een project te managen. Dit onderzoek focust zich niet op succesvolle cases van projecten of het succes van een project, of op succesvolle vaardigheden zelf. Overtuigingen zijn veel minder onderzocht en het belang hiervan wordt in de volgende paragraaf uitgelegd door de context te beschrijven.

1.2 Context

Veel organisaties zijn op efficiency gericht, om de waarde voor shareholders te maximaliseren of zoveel mogelijk winst te behalen (e.g. Grey 2017). Het managen van organisaties gaat vooral over technieken, oftewel vaardigheden. Grey stipt het belang aan van andere invalshoeken wanneer gekeken wordt naar organisaties, namelijk dat zij een sociale verantwoordelijkheid hebben richting eigen mensen en in de maatschappij. Daarbij komen ethische en politieke vraagstukken kijken, zoals de wijze waarop mensen in en om de organisatie behandeld worden (Grey, 2017, pp. 107–149). Ook op lagere niveaus speelt politiek en met elkaar omgaan mee, naast functionele kennis en vaardigheden. Waar de focus van het topmanagement vaak gericht is op het uiteenzetten van een meer abstracte strategie, veelal

¹ International Journal of Project Management

om efficiency te vergroten, is de rol van het middenmanagement breder. Huy (2001) benadrukt de belangrijke praktische rol van het middenmanagement, omdat deze rol zich behalve op efficiency ook richt op het welzijn van mensen en de omgeving (Huy, 2001). Binnen grotere organisaties vormen projectmanagers vaak onderdeel van het middenmanagement. Dit onderzoek richt zich op de doelgroep projectmanagers.

Rouleau (2005) maakt onderscheidt in een tweetal vaardigheden die managers zouden moeten bezitten binnen (verander) organisatieprocessen, namelijk 1) *Sensemaking* en 2) *Sensegiving*. Sensemaking heeft vooral te maken met de wijze waarop de managers zelf de verandering, veelal in de vorm van een projectdoel van boven opgegeven, interpreteren. Sensegiving heeft te maken met de wijze waarop managers de uitkomst proberen te realiseren, hoe ze dit communiceren en support van anderen winnen. Oftewel hoe managers de medewerkers proberen mee te geven en hen daar hetzelfde belang aan te laten hechten als dat zij doen. Dus enerzijds hoe interpreteert de manager de boodschap, en anderzijds hoe kan de manager dit belang overbrengen op zijn medewerkers (Rouleau, 2005).

Deze tweedeling laat zien dat de projectmanager kennis nodig heeft van de organisatie, zoals kennis over de afdelingen, systemen, processen en mensen (Sensemaking). Maar ook vaardigheden nodig heeft die de verandering kunnen laten landen en dus de mensen voor dezelfde betekenissen te motiveren (Sensegiving). Dit betreffen onder andere sociale vaardigheden, zoals communicatie (extern gericht), maar ook hun eigen omgang met bijvoorbeeld weerstand (intern gericht).

Zoals in paragraaf 1.1 toegelicht, richt veel onderzoek zich al op vaardigheden, wat ook over sensegiving gaat. Volgens autopoiesis doorgewerkt in het Logische Niveaus model (hoofdstuk 4.1) zijn niet vaardigheden, maar overtuigingen primair voor succes. Interne beschrijvingen die een externe werkelijkheid betekenis geven (Sensemaking) zijn bepalend voor mens en dier om te weten *hoe* met die werkelijkheid om te gaan (Sensegiving). Dat wil zeggen dat dan pas gedragsbeschrijvingen ontstaan om met die andere interne omgevingsbeschrijvingen om te gaan, die de eerder gevonden werkelijkheidsbeschrijvingen ondersteunen en onderhouden. Een voorbeeld hiervan is de overtuiging (generalisaties) binnen projectmatig werken dat mensen die weerstand vertonen, dit doen om de 'verandering' te saboteren. Deze overtuiging zal bij velen tot de blokkering komen om de weerstand weg te nemen, maar zal zich waarschijnlijk meer richten op het verminderen van de sabotage. De overtuiging zal ook blokkeren dat mensen de positieve elementen van weerstand te zien, zoals bijvoorbeeld bezorgdheid van mensen of de gekozen verandering wel de juiste is voor de organisatie (Piderit, 2000). Het belang van overtuigingen lijkt in de theorie minder belangrijk te zijn dan de merkbare (meetbare) succesvolle vaardigheden, die dan ook in theorie en leermodellen (workshops) de aandacht krijgen. Het ligt voor de hand deze overtuigingen aandacht te geven, om te leren hoe je succesvol kan handelen, dus vaardigheden kan ontwikkelen en inzetten.

1.3 Overtuigingen in relatie tot succes

Het behalen van een doel wordt op de werkvloer veelal als een succes gekenmerkt. Doelen worden ook wel beschreven als cognitieve constructen van een toekomstige status (Zaleski, 1987). Binnen processen die projectmatig opgeleverd worden, wordt het doel vaak omschreven als het projectresultaat. Oftewel het cognitief gecreëerde construct van het resultaat, dat het project in een toekomstige status op moet leveren. Sommige mensen lijkt dit beter af te gaan dan andere mensen, terwijl ze allicht voor de organisatie hetzelfde succes willen behalen. Vaardigheden zoals plannen en organiseren zijn voor de hand liggend en hier zijn dan ook talloze boeken over geschreven en cursussen aan gewijd zoals Prince2, Agile en Scrum technieken en Lean Six Sigma. Managers zijn hier dan vaak ook bewust mee bezig en hebben een groot aantal hulpmiddelen ter beschikking als het komt op de toepassing van deze *vaardigheden*. Managers hebben echter ook te maken hoe ze *persoonlijk omgaan* met dit alles waarbij emoties en motivaties een belangrijke rol spelen. Deze “attitude” processen worden vaak minder bewust meegemaakt en zijn daardoor ook minder goed te “sturen”, terwijl zij wel van invloed zijn op de ontwikkeling en toepassing van vaardigheden (Vince & Broussine, 1996). Ook Pratt en Crosina (2016) geven in recent onderzoek aan dat veel onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van bewuste processen, die meestal terug te vinden zijn in vaardigheden en gedrag, maar dat naar de invloed van onbewuste processen veel minder onderzoek is gedaan. Zij beargumenteren echter dat onbewuste processen een belangrijke rol spelen in motivatie, beoordelen, beslissen, leiderschap en ethisch gedrag. Dit vormen belangrijke aspecten van succesvol een project managen en daarom wordt dit meegenomen in het onderzoek naar overtuigingen.

Het behalen van een doel als succes kenmerken lijkt vrij eenvoudig. Judge et al (1995) brengen nuances aan, door onderscheid te maken tussen objectief en subjectief succes. Subjectief succes is succes dat vooral op gevoel en ervaringen gebaseerd is, en objectief succes is succes dat ervaren wordt op basis van objectieve resultaten. Zij hanteren daarnaast een tweetal perspectieven, namelijk een intern en extern perspectief, waarmee zij intern de projectmanager zelf bedoelen en extern zijn omgeving, bijvoorbeeld de opdrachtgever, of eindgebruikers die hem als succesvol projectmanager beschouwt. Dit in combinatie met hypes zoals beschreven door Crawford, Pollack, & England, 2006, maakt het moeilijk om objectief vast te stellen wat succes is, omdat in de loop van de jaren de definitie kan veranderen. Literatuur bestempeld het laatste perspectief als relatief objectief, dus vanuit de omgeving, omdat het waarneembaar is voor de omgeving, en vaak gebaseerd op criteria, zoals behaalde resultaten, salaris, promoties mensen (Judge et al, 1995). Dit onderzoek gaat uit van extern relatief objectief succes, dat in hoofdstuk 3 verder onderbouwd wordt en in hoofdstuk 4 nader toegelicht wordt aan de hand van literatuur.

Overtuigingen die onderzocht worden, worden niet beoordeeld op goed of fout, maar op hun aanwezigheid en hoe ze passen bij een bepaalde vaardigheid. De omgeving van projectmanagers, in dit geval de organisatie waarbinnen zij actief zijn, is relevant voor het onderzoek, omdat die een doorslaggevende invloed hebben met hun bepaling wat “succesvol zijn” blijkt. In dit onderzoek ligt de focus op projectmanagers waarvan organisaties vinden: *“deze projectmanager werkt op een wijze, waardoor wij als opdrachtgever, eindgebruikers en als organisatie dermate tevreden zijn, dat wij deze projectmanager als meer succesvol zien dan gemiddeld”*. Dit onderzoek wordt afgenomen bij projectmanagers in van grote projecten in grote organisaties². In het volgende hoofdstuk wordt nader toegelicht wat inzake overtuigingen juist wel en juist niet onderzocht is en hoe dit leidt tot een onderzoeksvraag.

² Meer dan 250 werkzame personen (KVK, 2019)

2 Afbakening

Onderzocht zal worden welke overtuigingen achter succesvolle projectmanagers schuilen. Wat niet onderzocht gaat worden, is *hoe* een project met zijn projectmanager succesvol is. Wel wordt onderzocht wat succes is, en welke theoretische criteria daarbij hoort, om tot een selectie van respondenten te komen. Dit vormt geen onderdeel van de beantwoording op de hoofdvraag, maar vormt onderdeel van de methodologie (hoofdstuk 3).

Tot slot wordt onderzocht welke vaardigheden managers in het algemeen nodig hebben om projecten te managen. Voor dat laatste, dus vaardigheden, geldt dat dit niet via het veldonderzoek onderzocht zal worden. De reden daarvoor is dat de thema's gerelateerd aan vaardigheden, zoals bijvoorbeeld "leiderschap", een leidraad vormen voor het onderzoek en de interview vragen. Een manager vragen naar overtuigingen over succes kan uitmonden in allerlei antwoorden, mogelijk niet gerelateerd aan het managen van een project. De thema's zijn verder uitgewerkt zijn in hoofdstuk 4.5. Het onderzoek naar vaardigheden vormt daarmee ook geen onderdeel van de beantwoording op de hoofdvraag.

Van de overtuigingen die mee bepalen hoe projectmanagers succesvol zijn te midden van organisatiestructuren en processen zijn managers zich veelal niet geheel bewust en zelfs sommige vaardigheden worden ook niet altijd bewust toegepast. Bijvoorbeeld overtuigingen over hoe tot goed leiderschap te komen, zijn vaak onbewust. Dit wordt in hoofdstuk 4.3 nader toegelicht. Zowel in de literatuur als in het veldonderzoek zal gezocht worden naar onderscheid tussen bewuste en onbewuste processen en de relatie tot overtuigingen. Het gaat hoofdzakelijk om overtuigingen die bij vaardigheden horen en niet zozeer die bij identiteit horen. Tot slot wordt onderzocht wat de rol van overtuiging is in relatie tot de ontwikkeling van vaardigheden, doelen en succes. Dit wordt in hoofdstuk 4.3.3. nader toegelicht.

In het onderzoek wordt kwalitatief onderzoek gedaan door middel van diepte interviews. De toepassing wordt ondersteund door de toepassing van twee andere theorieën, namelijk het "Logische Niveaus Model" dat praktisch aansluit op het begrip "Organizational closure" uit de theorie van autopoiesis, beide nader toegelicht in hoofdstuk 4.2. Daarnaast worden deze meegenomen in hoofdstuk 3 in de toepassing van de gekozen methodologie.

2.1 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is inzicht te verwerven in overtuigingen die bij kunnen dragen aan hoe je succesvol kunt handelen, vaardigheden kan ontwikkelen en in kunt zetten. Voor organisaties betekent dit een context creëren, die het medewerkers makkelijker maakt meer succesvolle betekenissen te “activeren” en te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop binnen organisaties over weerstand gecommuniceerd wordt (overtuiging), en hoe medewerkers hier vervolgens getraind in worden om mee om te gaan (vaardigheid). Voor managers is het doel, om hen inzicht te geven in hun eigen overtuigingen (sensemaking) en de impact hiervan op sensegiving processen. Dus om te beginnen met het creëren van bewustzijn over de rol van overtuigingen en de impact hiervan op vaardigheden, en vervolgens welke overtuigingen bij kunnen dragen aan succesvolle vaardigheden en gedrag.

Onderzoeksvraag

Welke overtuigingen (attitudes, werkelijkheidssystemen) ontleen projectmanagers hun succes aan?

Deelvragen:

1. *Wat is succes (intern en extern gedefinieerd, subjectief vs. objectief)? H4.1*
2. *Wat zijn overtuigingen (werkelijkheidssystemen, attitudes)? H4.2*
3. *Wat is de rol van overtuigingen in relatie tot ontwikkeling van vaardigheden, doelen en succes? H.4.3*
4. *Wat is de relatie tussen de gevonden overtuigingen en de (toegepaste of juist niet) vaardigheden, gedrag, omgeving, identiteit? H5 / H6*

2.2 Wetenschappelijke relevantie

In bijna alle gevallen wordt gedrag gezien in de context van professioneel succes als onderdeel van een vaardigheid en/of vakkennis. Welke bewuste of onbewuste overtuigingen noodzakelijk zijn, om vaardigheden en gedrag te ontwikkelen is weinig tot geen literatuur over. Het LN-model gaat wel dieper in op betekenisgeving die ten grondslag ligt aan omgeving, gedrag, vaardigheden en identiteit. Hier is echter nauwelijks onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om een bijdrage te leveren aan de wijze welke overtuigingen ten grondslag liggen aan succesvol gedrag, in plaats van gedrag slechts te categoriseren onder vaardigheden.

2.3 Maatschappelijke relevantie

Het doel van dit onderzoek is allereerst het creëren van het bewustzijn van de belangrijke rol van overtuigingen op gedrag en vaardigheden. Niet alleen voor projectmanagers, maar voor alle mensen geldt dat. Vervolgens ook om mensen hun eigen overtuigingen te laten evalueren in relatie tot hun gedrag en vaardigheden en hen deze waar nodig bij te laten veranderen. Tot slot niet alleen hun eigen overtuigingen, maar ook om begrip te creëren voor andere mensen door te luisteren naar hun overtuigingen. In een organisatie context betekent dit enerzijds inzicht in de wijze waarop eigen overtuigingen leiden tot de toepassing van vaardigheden in een project context. Anderzijds betekent dit inzicht in de overtuigingen van mensen waarmee gewerkt wordt. Hiermee wordt inzicht verkregen in hun motivaties en emoties en waardoor vaardigheden toegepast kunnen worden, die hier op aansluiten.

3 Methodologie en data verzameling

3.1 Type onderzoek

Paradigma

De focus van het onderzoek ligt op het begrijpen van betekenisgevingsprocessen en overtuigingen en waarin dit resulteert. Onderzoek naar werkelijkheidssystemen/overtuigingen vraagt om inzicht in de gedachtegangen en interpretaties, waaronder interpretaties van woorden, acties, intenties en percepties. Veelal zal er dus “tussen de regels door” gelezen moeten worden. Dit sluit aan bij empirisch onderzoek, dat zich richt op feitelijke waarnemingen, gebeurtenissen en percepties in het heden of verleden (Bryman & Bell, 2015). Het betreft een emergent onderzoek. Dat wil zeggen dat de verwachting aanwezig is dat nieuwe inzichten tijdens het onderzoek er toe kunnen leiden dat het onderzoek bijgesteld zal worden (Hesse-Biber & Leavy, 2006). Deze worden bijgehouden in het reflectie verslag (bijlage 1). Dit onderzoek past bij het paradigma “*Sociaal Constructionisme*”. Dit beschouwt organisaties als een door individuen sociaal samengevoegd construct. Er wordt ook wel gesproken van een wereld die qua betekenis “gemaakt” wordt, tegenover het positivisme dat meer uitgaat van objectief waarneembare data en meer richting kwantitatief onderzoek gaat met in vele gevallen het negeren van subjectieve betekenissen. Wat op betekenis niveau subjectief aan de hand is, wordt dus samen met de onderzoeker en onderzochte “gemaakt”. (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 20-22)

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek verzamelt niet-numerieke informatie, namelijk woorden (verhalen) en zijn daarnaast vaak interactief met participanten, waarbij de antwoorden geïnterpreteerd moeten worden door de onderzoeker (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Naast antwoorden kan de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld in het geval van interviews, ook andere factoren meekrijgen door non verbale observaties. Deze geven extra informatie over het antwoord geven en daardoor beter inzicht in wat de respondent probeert te vertellen. Dit betreft dan ook een voordeel van kwalitatief onderzoek tegenover kwantitatief onderzoek, waarbij conclusies getrokken worden op basis van getallen zonder dat de onderzoeker bekend is of de respondent dezelfde betekenis hangt aan het getallen als de onderzoeker. In kwalitatief onderzoek staat de perceptie van de respondent dus boven die van de onderzoeker, omdat de onderzoeker de perceptie van de respondent probeert te begrijpen. In dit geval is dat ook wenselijk want het gaat juist om percepties door overtuigingen van de respondent. Een voordeel van kwalitatief onderzoek is, dat hier context in meegenomen kan worden, omdat doorgevraagd kan worden naar wat de respondent bedoelt. Daardoor wordt het voor

de onderzoeker makkelijker de respondent te begrijpen. Zonder context zal de onderzoeker namelijk geneigd zijn om zijn eigen referentiekader te gebruiken, waardoor de interpretatie niet aan hoeft te sluiten bij die van de respondent. Het nadeel van deze context is dat de onderzoeksresultaten niet in iedere situatie toegepast kunnen worden, omdat het context afhankelijk is. Kwantitatief onderzoek is meer generaliserend. Het nadeel van kwantitatief onderzoek is dat het moeilijk is om getallen in “context” te plaatsen, dan wel de percepties van de respondent te begrijpen, zonder dat deze toelichting kan geven. Dit kan door middel van kwalitatief onderzoek wel doordat doorgevraagd kan worden bij het stellen van vragen. Het kwalitatief onderzoek is het meest geschikt omdat in interviews doorgevraagd kan worden naar onderliggende motieven en overtuigingen (diepte interviews). Dit is met getallen moeilijk tot onmogelijk aan te tonen (Bryman & Bell, 2015).

Subjectiviteit van de onderzoeker

Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat deze meer neigen tot subjectiviteit door onder andere vooroordelen door de onderzoeker. Vanuit de hermeneutiek zijn vooroordelen echter onmisbaar om het interpreteren op gang te brengen. De onderzoeker moet als het ware een “beginwaarde” hebben om de respons van de ander mee te proberen te begrijpen. Hermeneutisch gezien zijn vooroordelen nog niet getoetste oordelen die tijdens het interpretatieproces getoetst worden (Van den Berrseelaar, 2016 , pp. 108-109). Om deze reden worden de vooroordelen van de onderzoeker gedurende het onderzoek bijgehouden in een logboek en geëvalueerd (bijlage 5). Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen vooroordelen die nodig zijn om de respondent te begrijpen (bijv. leiderschap is mensen aansturen) en vooroordelen over de uitkomsten van het onderzoek (bijv. succesvol heeft meer jaren werkervaring). Van de vooroordelen over de uitkomsten zal de onderzoeker afstand nemen om te voorkomen dat deze de interpretatie beïnvloeden.

Daarnaast is er sprake van subjectiviteit door eigen interpretaties van de antwoorden van de respondenten. Door op voorhand afstand te nemen van vooroordelen wordt geprobeerd zo dicht mogelijk naar de interpretatie van de respondent te gaan. Om de nadelen van kwalitatief onderzoek behoorlijk te verminderen, zoals subjectiviteit wordt een respondentencheck uitgevoerd. Daarin wordt gevraagd aan respondenten of de relevante samenvatting van het interview strookt met hun eigen weergave ervan. Daarmee krijgen zij ook de kans het een en ander te verduidelijken of te wijzigen mocht dit nodig zijn. Dit past bij de AoM Code of Ethical Conduct, waarin de onderzoeker verantwoordelijk gehouden wordt voor eventuele nadelen die respondenten op kan lopen (Bryman & Bell, 2015).

Inductief onderzoek

Het onderzoek zal descriptief (beschrijvend) en exploratief (verkenkend) van aard zal zijn. Dit past bij dit inductief onderzoek, waarbij generaliseerbare conclusies binnen de context getrokken worden uit de onderzoeksresultaten. Deductief onderzoek is meer gericht op het toetsen van bestaande theorieën toetsen (Bryman & Bell, 2015). Het onderzoek is ook exploratief van aard, het beschrijft wat er gevonden wordt en de gevonden relaties om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het onderzoek richt zich niet tot het vinden van een nieuwe theorie. Daarvoor is dit onderzoek te klein en zal er meer vervolgonderzoek nodig zijn.

Multiple Case Study

Een (multiple) case study is onderzoek dat gebruikt wordt om diepe contextuele kennis te verzamelen door meerdere databronnen, oftewel Triangulatie. Triangulatie wordt toegepast om meerdere perspectieven te vergelijken en om een objectievere analyse uit te kunnen voeren. Door meerdere casussen naast elkaar te leggen en te vergelijken op generaliseerbare overtuigingen, in plaats van slechts af te gaan op één overtuiging, wordt de objectiviteit verhoogd. Dit type onderzoek richt zich op een “fenomeen” (overtuigingen) in natuurlijke context (project managen) (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 139, 306). Dit onderzoek gaat richting extensive, omdat er twee groepen met elkaar vergeleken worden (succesvolle projectmanagers vs. reguliere projectmanagers). Binnen deze twee groepen wordt iedere respondent als een aparte case beschouwd omdat het juist de individuele overtuigingen zijn die onderzocht worden en niet die van een “groep”.

Rol van de onderzoeker

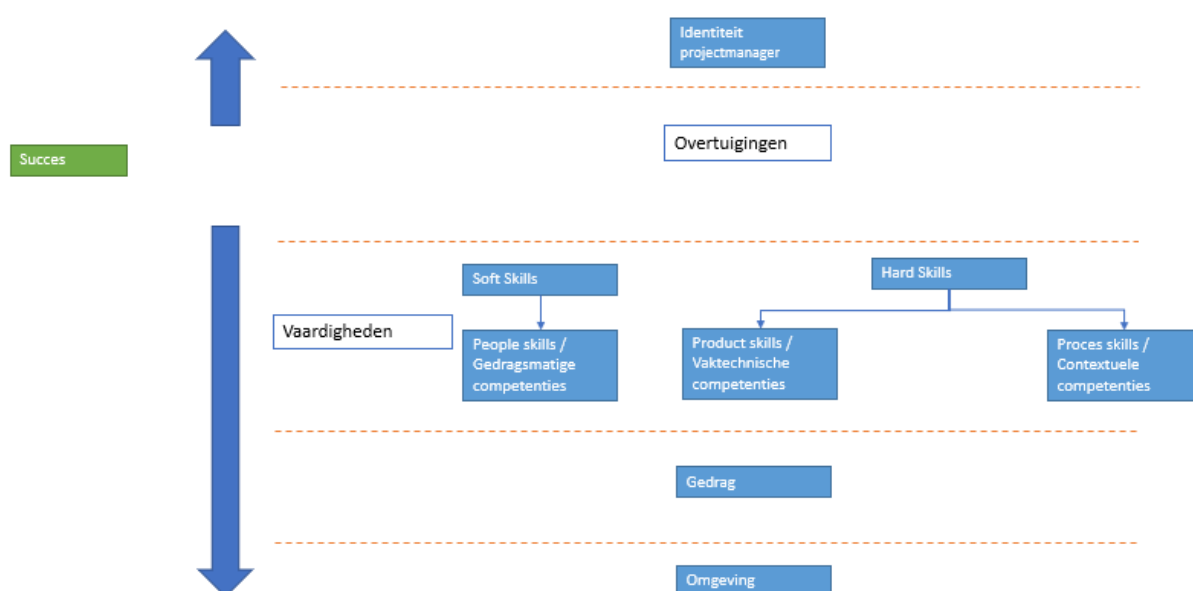
De rol van de onderzoeker kan variëren van een complete participerende rol, tot een juist totaal observerende rol. De participant rol wordt gekenmerkt door betrokkenheid in de “case”. De observerende rol is juist meer van afstand (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 66). Dit onderzoek gaat alleen over de interne overtuigingen van de projectmanagers. Om deze reden wordt een observerende rol aangenomen tijdens het onderzoek. Bij deze observerende rol past een “etic” perspectief, dat gericht is op beschrijvingen en interpretaties van gedragingen van mensen. Tegenover een “etic” perspectief staat een “emic” perspectief, dat meer gericht is op directe interpretaties van de onderzoeker binnen een groep (Eriksson & Kovalainen, 2011). In dit onderzoek is een “etic” perspectief beter van toepassing omdat er sprake is van een case study en de onderzoeker juist de gedragingen en overtuigingen van de respondenten wilt begrijpen.

Interviewmethode

De interviews zelf kunnen op verschillende manieren afgenomen worden zoals gestructureerd, semi gestructureerd of open. Een semi-gestructureerd interview heeft een vaste lijst onderwerpen en heeft als voordeel dat er flexibiliteit voor de onderzoeker bestaat om de vragen anders te formuleren of in andere volgorde te stellen. Hierdoor wordt de kans groter om antwoorden te verkrijgen die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Bryman & Bell, 2015). Dit sluit goed aan bij het doel van dit onderzoek namelijk het begrijpen en juist interpreteren van de respondenten en zal daarom als methode van het interviewen gebruikt worden.

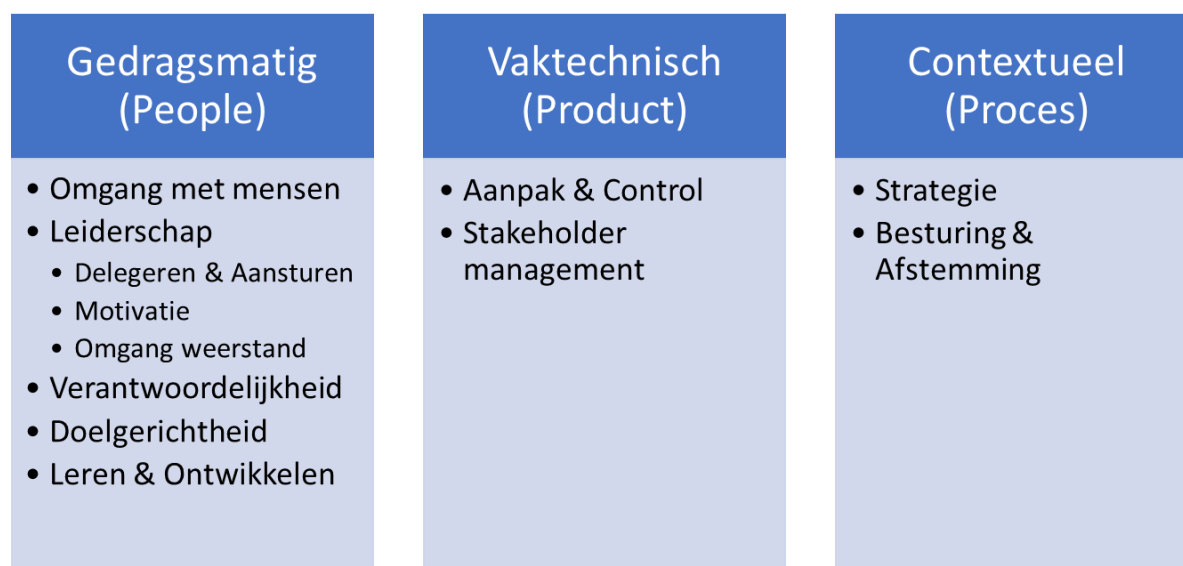
Conceptueel model & thema's

Het concept Organizational Closure uit de Autopoiesis Theory zal gebruikt worden om de werking van overtuigingen te beschrijven. Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 4.2. Het Logische niveaus (LN) model (hoofdstuk 4.2) categoriseert de betekenis-geslotenheid van Organizational Closure en is praktisch toepasbaar. De niveaus van het LN-model zullen gebruikt worden als methodologisch hulpmiddel om de antwoorden van de respondenten te ordenen en de vragen te structureren. Binnen het LN-model wordt vooral op de categorie vaardigheden doorgevraagd omdat overtuigingen daar boven liggen. De toepassing van het LN-model en de thema's onderliggend aan vaardigheden zijn in het conceptueel model (figuur 1) weer gegeven. Dit model is een hulpmiddel om vast te stellen welke concepten een rol spelen en daarnaast een hulpmiddel om de interview resultaten mee te coderen en structureren.



Figuur 1 – Conceptueel model

De onderstaande thema's (figuur 2) onderliggend aan vaardigheden worden onderzocht. In hoofdstuk 4.5 wordt met behulp van literatuuronderzoek de herkomst van deze thema's nader toegelicht. Deze thema's zijn input voor de interviews naar de overtuigingen achter vaardigheden. Aanvullend op de thema's zullen overtuigingen over de andere schijven uit het LN-model meegenomen worden in het onderzoek als deze ter sprake komen.



Figuur 2 – Thema's

3.2 Toepassing methodologie

Doelgroep casestudie

De te onderzoeken groep heeft de vorm van een multiple casestudie. Het onderzoek zal plaats vinden bij een drietal organisaties waarin veel projectmanagers werkzaam zijn, die geïnterviewd kunnen worden. De casestudy zal 10 projectmanagers interviewen die opgedeeld worden in twee doelgroepen. Het onderzoek betreft een contrast onderzoek, waarin zes zeer succesvolle projectmanagers vergeleken zullen worden met vier reguliere projectmanagers. Dat wil niet zeggen dat de reguliere managers niet succesvol zijn. Deze managers worden door de organisatie niet gezien als de "eerste keuze" of worden op lichtere projecten geplaatst. Daarnaast acteren de succesvolle projectmanagers op hoog niveau in de organisatie (directie/ RvB) tegenover reguliere projectmanagers die vaak in het middenmanagement actief zijn.

Doelgroep selectie

De criteria waaraan succesvolle projectmanagers moeten voldoen is "relatief" objectief vanuit een extern perspectief. Judge et al (1995) categoriseren onder "relatief" objectief succes waarneembare factoren zoals aantal promoties, salaris en status in de organisatie. Dat projectmanagers resultaten

behalen voor organisaties is namelijk onderdeel van de “relatieve” objectieve criteria van succes waarnaar binnen organisaties gevraagd gaat worden. Wanneer dit toegepast wordt op projectmanagers kunnen vergelijkbare variabelen toegepast worden, zoals de het opleveren binnen tijd, geld, kwaliteit, het aantal projecten en de grootte van de projecten. De relatieve objectiviteit van de criteria wordt aangevuld door subjectieve criteria vanuit de organisatie. Dit omdat de organisatie hem wel verantwoordelijk moet houden voor het resultaat en ook tevreden moet zijn, wat meer neigt naar subjectief en daarmee objectief dus relatief maakt. Zonder een tevreden organisatie c.q. opdrachtgever(s), wordt de projectmanager namelijk niet nogmaals ingezet op een project.

Aan de organisatie wordt dan ook niet gevraagd naar succesvolle projecten, maar naar managers die zij als succesvol beschouwen, succesvol projecten managen en waar zij tevreden over zijn. Dit (“relatief” objectief) vormt de criteria voor de selectie managers die deelnemen aan het onderzoek, aangezien het moeilijk is vast te stellen of een projectmanager daadwerkelijk succesvol is als de organisatie hier anders over denkt. Wanneer de projectmanager zichzelf als succesvol beschouwd maar de organisatie dit anders ervaart, is de kans klein dat zij hem nog een project geven.

Ook al brengt het project een goed resultaat in de organisatie, de organisatie moet de projectmanager daar wel in erkennen en als verantwoordelijk voor zien. Als zij dat niet doen kan het project wel geslaagd zijn maar wordt de projectmanager op de een of andere reden niet als hoofdverantwoordelijk voor gezien. De organisaties wordt gevraagd om meerdere projectmanagers aan te wijzen die zij zeer succesvol achten. De volgende paragraaf (Purposefull Sampling) zijn geen harde criteria, organisaties kunnen namelijk zelf een andere definitie hanteren van wat zij succesvol vinden. Daarnaast wordt organisaties gevraagd om projectmanagers aan te wijzen waar zij dit minder ervaren. Dus geen “slechte” projectmanagers, maar projectmanagers die zij minder snel zouden benoemen als “(zeer) succesvol”. Die projectmanagers produceren “standaard” of acceptabele uitkomsten. Binnen de benaderde organisaties wordt op directieniveau gevraagd naar projectmanagers die zij inzetten, of inhuren. Er is gekozen om op directieniveau of bij de managers boven opdrachtgevers naar projectmanagers te vragen, omdat zij veelal vanuit een helicopterview de inzet van een projectmanager over meerdere projecten heen aanschouwen. Opdrachtgevers daarentegen kunnen bij wijze van na één opdracht al heel tevreden zijn, terwijl een andere opdrachtgever dit in de organisatie misschien niet was.

Purposefull Sampling

Muller en Turner (2010) hebben onderzoek uitgevoerd naar de correlatie tussen succes ervaren door organisaties en de inzet van vaardigheden van projectmanagers. Alhoewel het onderzoek van Muller en Turner zich richt op vaardigheden die als succesvol worden ervaren is er voor gekozen dezelfde criteria als hulpmiddel te gebruiken bij het vragen naar succesvolle projectmanagers binnen

organisaties. Reden daarvan is om objectieve selectie criteria aan organisaties mee te geven waar zij zelf hun subjectieve interpretatie nog op kunnen laten. Daarnaast zijn deze criteria gebruikt om te voorkomen dat organisaties slechts op basis van één ervaring respondenten aan zouden leveren.

Onderstaande lijst is gebaseerd op onderzoek Muller en Turner, en vervolgens conform de nuance tussen objectief en subjectief die Judge et al (1995) maken ingedeeld.

Objectief:

- Meerdere projecten succesvol afgerond volgens definitie organisatie
- Meerdere projecten succesvol geborgd in de organisatie (eindgebruiker) volgens definitie organisatie
- Grotere projecten in tijd, geld, omvang mensen, impact organisatie dan gemiddeld in de organisatie
- Bereid om projectmanager wederom op soortgelijke of moeilijkere projecten in te zetten
- Bereid om meer aan intern verrekentariaf / extern uurtariaf te betalen dan andere projectmanagers

Subjectief (maakt het dus “relatief objectief”, maar omdat het extern toegewezen wordt, valt het volgens de literatuur nog onder objectief)

- Tevreden over werkwijze projectmanager richting opdrachtgever (aanpak project, communicatie stakeholders, strategische aspecten)
- Tevreden over aansturing projectmanager teamleden van het project
- Tevreden over relatie met projectmanager (informeel, formeel)
- Mensen in de organisatie (eindgebruikers, teamleden) tevreden over zelfde punten als hierboven

Door onderscheid te maken tussen een “reguliere” projectmanager tegenover een “succesvolle” projectmanager, kan makkelijker een mogelijk onderscheid gevonden worden in werkelijkheidssystemen/overtuigingen die wel of juist niet bijdragen aan “goed” succes.

Structuur interviews

Zoals eerder beschreven (Hoofdstuk 3.1) zullen de interviews semi-gestructureerd afgenomen worden om de respondent goed te kunnen begrijpen. Dit zal ondersteund worden door vooraf in de literatuur naar thema’s te zoeken over de wijze waarop overtuigingen bijdragen aan succes. Als leidraad hiervoor wordt de opbouw van het LN-model gebruikt en zullen interview vragen zich vooral richten op de overtuigingen achter vaardigheden en gedrag om aan de beantwoording van de hoofdvraag te voldoen. Aan alle respondenten zullen de dezelfde thema’s aan bod komen zodat interviews beter met elkaar vergeleken kunnen worden omdat dit een contrastonderzoek betreft.

Uitwerking interviews

Gedurende het interview worden aantekeningen gemaakt, zodat bij de interpretatie van de interviews onder andere onderscheid gemaakt kan worden tussen bewust / onbewust. Gedurende het verwerken van de interviews zullen er ook opnamen zijn die beluisterd worden om de interpretatie, opgedaan in het gesprek zelf, ook met nauwkeurigheid op papier te kunnen zetten. Daarnaast worden alle interviews letterlijk getranscribeerd. Dit heeft enerzijds als doel zoveel mogelijk overtuigingen vast te leggen en anderzijds als doel objectief terug kunnen lezen wat er staat. Tot slot heeft dit als doel om geen overtuigingen te missen door selectief luisteren tijdens het interview door de onderzoeker.

Analyseren interviews

De interviews worden geanalyseerd door middel van een kwalitatieve content analyse. In een kwalitatieve content analyse ligt de nadruk op wat gezegd wordt, hoe het wordt gezegd en waarom op deze manier. In eerste instantie ligt de focus op het begrijpen en interpreteren van wat er gezegd wordt (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 119-121). Vervolgens worden de overtuigingen in de context zelf “gecodeerd” op basis van het LN-model, zoals beschreven in Hoofdstuk 4.2. Per onderdeel van het LN-model wordt met kleur aangegeven waar de overtuiging over gaat (identiteit, vaardigheid, gedrag, omgeving). Bewust wordt er voor gekozen deze overtuigingen in de context zelf te laten staan, alvorens de interpretatie te verwerken in een codeerschema (bijlage 6). Pas na het interpreteren, wordt de interpretatie in een codeerschema verwerkt met bijhorende quotes en wordt deze verder thematisch gecodeerd met behulp van de thema’s zoals beschreven in Hoofdstuk 3.1. Het codeerschema heeft als doel, de overtuigingen achter de thema’s te plaatsen en de belangrijkste thema’s uit de data te halen (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 125,141,142). De resultaten worden vervolgens aan de hand van het codeerschema uitgewerkt, met behulp van de uitgeschreven interviews. Het codeerschema alleen zou de context te weinig meegeven, om de interpretatie van de interviews juist weer te geven in de resultaten. Na het verwerken van de resultaten in de volgorde van het codeerschema worden de resultaten nogmaals gecontroleerd met de interviews daarnaast om de interpretaties in context te kunnen controleren op juistheid.

Analyse van de interviews op verschil tussen bewuste en onbewuste overtuigingen:

Onbewuste overtuigingen zijn niet actief aanwezig in automatische of routine matige processen. Ze kunnen herkend worden na een gestelde vraag aan lange stiltes, aarzelend antwoorden of bijvoorbeeld “hardop denken”. De geïnterviewde kent (allicht) de antwoorden op de vraag niet bewust en moet er naar zoeken, vandaar de stiltes. Tot slot gaan deze overtuigingen in de organisationele context vaak over identiteit en relevante vaardigheden nodig om succesvol te zijn als functionaris. Meerdere andere redenen voor stiltes zijn er ook zoals ongemakkelijkheid of geheimhouding.

Bewuste overtuigingen komen terug in relatief snelle antwoorden. In het onderzoek zullen de meeste overtuigingen gaan over vaardigheden en de achterliggende “diepere” overtuigingen die bij attitudes horen.

Respondentencheck:

Aan alle respondenten wordt een samenvatting en het volledig uitgewerkte interview gestuurd met de vraag dit te controleren op juistheid en volledigheid van de antwoorden. De formele akkoorden zijn toegevoegd aan de bijlagen. Dit met als doel de kwaliteit van het onderzoek te borgen zodat de respondent zijn uitspraken kan controleren dan wel, indien anders bedoeld of geïnterpreteerd, kan aanpassen. Dit past bij de AoM Code of Ethical Conduct waarin de onderzoeker verantwoordelijk gehouden wordt voor eventuele nadelen die respondenten op kan lopen. Om deze reden worden de interviews ook geanonimiseerd toegevoegd aan het onderzoek (Bryman & Bell, 2015).

4 Literature Review

4.1 Succes

Zaleski (1987) omschrijft doelen als cognitieve constructen van een toekomstige status; het vermogen om op basis van kennis, waarnemingen overtuigingen een “construct” te creëren. Daarmee is nog geen succes “bewezen”. Om doelen als succesvol behaald te zien is “bewijs” nodig.

4.1.1 Autopoiesis Theory en Organizational Closure

De autopoiesis theorie van Maturana en Varela (1980) legt uit hoe dit “bewijs” werkt. Autopoiesis gaat uit van het bestaan van een wereld buiten “zichzelf” die voor de waarnemers uit “triggers” bestaat (Mingers, 1991). Deze “waarnemers” reageren vanuit interne processen op externe prikkels. Triggers worden wel of niet geactiveerd afhankelijk van het waarnemingsvermogen van het organisme (zintuigen) zoals de trigger *trillingen van luchtmoleculen* die wij intern ervaren als geluid. Geluid is geen eigenschap van trillingen maar een menselijk (zoogdierlijke) intern *construct* geprojecteerd op de bron van de trillingen. De trillingen zelf hebben volgens autopoiesis geen betekenis. De betekenis geldt als ervaring en of die ervaring vervolgens voor de luisteraar cognitief van betekenis voorzien wordt, wordt uitsluitend door het ervarende organisme zelf bepaald. Volgens autopoiesis zijn alle wereldlijke en lichamelijke prikkels betekenisloos, zodat in de evolutie van soorten elke soort gezien zijn aard, zelf betekenis geeft aan de wereld en dat geldt ook uiteindelijk ook voor projectmanagers. Daarmee stelt Autopoiesis Theory dat wij alleen reageren op onszelf (Goosseff, 2010). Het concept Organizational Closure van Maturana en Varela (1980) stelt vervolgens dat alleen wij intern reageren op externe prikkels en deze prikkels van betekenis voorzien die als een korte samenvatting van de ervaring prikkel plus betekenis tot een bijvoeglijk naamwoord leidt (Goosseff, 2015, pp. 43–59). Voorbeelden van bijvoeglijk naamwoorden zijn “een **mooi** project”, of een “**vervelende** situatie”.

De trigger aan zich, stelt autopoiesis, is objectief en heeft geen betekenis. De wereld levert dus betekenisloze prikkels, onze zintuigen reageren op de prikkels en transformeren de prikkels in een zintuigelijke ervaring en waarneming. Via sensemaking processen worden deze zintuigelijke ervaringen en waarnemingen van betekenis voorzien en zijn daarmee subjectief. De sensemaking processen voorzien de ervaringen en waarnemingen van betekenis door wat iemand ziet, hoort, aanraakt te koppelen aan wat betekent het voor mij? Daarmee stelt Organizational Closure dat mensen zelf een subjectieve “wereld” creëren en ervaren. Het bijvoeglijk naamwoord legt vaak ook uit hoe men in de relatie staat met de trigger. Ieder ander persoon kan namelijk een ander bijvoeglijk naamwoord gebruiken en dus een andere “wereld” creëren. In feite legt dit de subjectiviteit bloot van de persoon. Externe triggers krijgen pas betekenis als intern een beschrijving aan de trigger wordt gegeven.

Daarmee definieert Organizational Closure externe triggers altijd als intern, de omgeving wordt als het ware intern gegenereerd, maar als extern ervaren (projectie)(K.A. Goosseff, 2015, pp. 43–59)(K.A. Goosseff, 2015, pp. 43–59)(K.A. Goosseff, 2015, pp. 43–59) (Goosseff, 2015, pp. 43–59). Pas na betekenisgeving komen er emoties bij kijken. Emoties reageren namelijk niet op de prikkels, maar op de betekenis. Hoe staat dit in relatie tot succes? Als de betekenis die aan de prikkel gegeven wordt “juist” is, leidt dit tot de ontwikkeling van een vaardigheid en daardoor tot succes (zonder vaardigheden geen succes). Als de betekenis die aan de prikkel gegeven wordt “onjuist” is, zal de vaardigheid niet goed ontwikkeld worden. Autopoiesis laat daarmee zien dat vaardigheden een reactie zijn op interne beschrijvingen (betekenis) van de zintuigelijke transformatie van prikkels (Goosseff, 2015, pp. 56-61).

Mensen creëren een subjectieve wereld. Toegepast op succes betekent dit onder meer dat het behalen van doelen uiteindelijk bewezen wordt door een externe reactie uit de relevante omgeving, die intern van betekenis voorzien wordt dat samenvalt met de interne beschrijving van het doel. Het winnen van een hardloophwedstrijd is pas succes als je als eerste over de eindstreep bent. Dit wordt moeilijker bij sociale doelen want iedereen kan hier een andere betekenis aan geven. Dit komt nader tot uiting door de review die Judge et al (1995) geschreven hebben over de wijze waarop succes ervaren kan worden.

4.1.2 Objectief succes versus subjectief succes

Judge et al (1995) brengen nuance aan door onderscheid te maken tussen objectief en subjectief succes. Subjectief succes is succes dat vooral op gevoel en ervaringen gebaseerd is en objectief succes is succes dat ervaren wordt op basis van resultaten. Hierin kan onderscheid gemaakt worden uit twee verschillende perspectieven, namelijk een intern subjectief perspectief, of een extern relatief objectief perspectief. Dit is afhankelijk van wie het succes beoordeelt. In het geval een intern subjectief perspectief is het de projectmanager zelf die zichzelf als een succesvol persoon ziet en vindt dat hij succesvol projecten managet. Wanneer het succes beoordeeld wordt door zijn omgeving (extern perspectief), bijvoorbeeld de opdrachtgever, of eindgebruikers, wordt dit in de literatuur een extern relatief objectief perspectief genoemd. Namelijk omdat het vanuit de omgeving waarneembaar is en vaak gebaseerd op criteria, zoals behaalde resultaten, binnen de tijdsgrenzen, kwaliteitseisen en budgetgrenzen (Judge et al., 1995). Niet voor niks wordt relatief toegevoegd aan deze “objectiviteit” omdat ook de omgeving op basis van subjectieve ervaringen en gevoel oordeelt, naast objectieve harde criteria. Deze subjectiviteit zit veelal in motivationele factoren. Hoe komt een projectmanager over en welk gevoel creëert hij door zijn gedrag bij mensen (tevreden/ontevreden). Objectief succes toegepast op organisaties en managers betekent dus dat een project pas echt geslaagd is als de organisatie het geslaagd vindt. Dit objectieve succes is primair vaak de referentie van organisaties,

vooral in non profit organisaties. Een manager is dan pas succesvol in het realiseren van een projectresultaat als de organisatie (opdrachtgever, eindgebruiker) dat vindt en hem daarvoor verantwoordelijk houdt.

4.2 Overtuigingen

De praktische toepassing van de Autopoiesis theorie en het concept Organizational Closure is terug te vinden in het Logische Niveaus model die dezelfde geslotenheid aan houdt, maar onderverdeelt in niveaus. Succes oftewel het realiseren van doelen wordt bewezen door een externe reactie uit de relevante omgeving. Het “Logische Niveaus Model” oorspronkelijk van Dilts, Erickson en Bateson kan laten zien wat de rol van overtuigingen is in de wijze waarop managers triggers interpreteren en vertalen naar hun gedrag en vaardigheden wat kan resulteren in succes (Goosseff, 2014).

Het onderste niveau **Omgeving (1)** uit het Logische Niveaus Model is de relevante omgeving waarmee we in wisselwerking mee verkeren. De omgeving reageert op ons en de responsen uit de omgeving zijn het bewijs van het wel of niet bereiken van een doel (Goosseff, 1992). De Autopoiesis Theory stelt dat informatie die ontvangen wordt (oftewel een respons uit de omgeving) door de zintuigen van een mens en dan wel of geen betekenis bij een mens triggeren.

Op de omgeving volgt **Gedrag (2)**, waarop de omgeving reageert. Gedrag kan positieve reacties oproepen, oftewel het bereiken van een doel of dichterbij komen bij een doel. Gedrag kan ook negatieve reacties oproepen oftewel het niet bereiken van een doel of hinderen van een doel. In het kader van het onderzoek wordt gesproken over doelen en succesvol zijn maar dit geldt niet alleen voor doelen maar ook voor verwachtingen en/of wensen.

Het derde niveau verklaart succesvol of niet succesvol gedrag, namelijk **Vaardigheden (3)**, zijn nodig om gedrag “vaardig” te doen. Naast ontwikkelde vaardigheden bestaan potentiële of onderontwikkelde vaardigheden. Deze vaardigheden zijn intern en onzichtbaar voor de omgeving. roepen regelmatig nog negatieve reacties op. Negatieve reacties zeggen dus niet zozeer iets over ons gedrag maar de wijze waarop wij de reactie betekenis toekennen. Er kunnen diverse redenen zijn voor het (nog) niet ontwikkeld hebben van vaardigheden.

Dit is afhankelijk van het bovenliggende niveau namelijk **Werkelijkheidssysteem/overtuigingen (4)**, het systeem dat via geloofssystemen onze werkelijkheid in stand houdt dus wat wij geloven. Dit doet het systeem door onderontwikkelde of ontwikkelde vaardigheden toe te laten die door ons eigen gedrag het juiste respons oproepen. Een negatieve respons willen wij niet maar bevestigt wel ons geloofssysteem en dus onze innerlijke waarheden. Een respons is juist wanneer dit ons eigen geloofssysteem bevestigt, maar dus niet per se de respons die wij willen. Geloofssystemen zijn als het ware programma’s die gaan over waarheid door ons gecreëerd, zodat onze werkelijkheidsbeleving

gehandhaafd blijft. Programma's generaliseren en bestaan uit interpretaties. Oftewel we geven betekenis aan patronen die wij ontvangen vanuit de omgeving, op basis van onze waarnemingen en generaliseren deze daardoor. Interpretaties geven betekenis aan onduidelijke signalen, zodat een relevant geloofsprogramma bevestigd wordt en we weten hoe we moeten reageren. Overtuigingen gaan dus over wat wij persoonlijk geloven dat waar is en geldig is over X. Dit is noodzakelijk voor mensen om te weten, hoe met X om te gaan. Succesvol omgaan met X heeft dus succesvolle kennis nodig over vaardigheden en gedrag dat getoond moet worden om een doel te bereiken. Vaardigheden waar wij zelf niet in geloven worden niet bevestigd, doordat onze programma's ze niet als zodanig herkennen en worden daardoor ook niet ontwikkeld (Goosseff, 1992).

Het opvolgende niveau **Identiteit (5)**, stuurt het werkelijkheidssysteem/overtuigingen. Identiteit begint bijvoorbeeld met de zin "Ik ben [succesvol] of niet". Dit is een programma-niveau dat ook hoort bij ons werkelijkheidssysteem. Dit is namelijk wat wij bewust maar ook vaak onbewust over ons zelf geloven en is "bewezen" in een bepaalde situatie. Waarheden op lagere niveaus (vaardigheden, gedrag, omgeving) hebben een ondersteunende, bevestigende of neutrale relatie tot onze identiteit. Ze gaan (behalve via discipline) niet tegen de indentiteitsbeschrijvingen in. Identiteitsprogramma's zijn er alleen op uit om via ons gedrag reacties uit de omgeving te krijgen die onze werkelijkheid in stand houden. Deze "cirkel redentie" is het directe gevolg van wat in autopoiesis "Organizational closure" wordt genoemd (Goosseff, 2015, pp. 43–59).

Optimistische personen hebben programma's die triggers, die zij in eerste instantie van een negatieve betekenis voorzien of anderen als negatief zouden kunnen interpreteren, waarschijnlijk makkelijker vergeten of ervan leren en deze dus een positievere betekenis geven en het als leermoment beschouwen. De mogelijkheid bestaat dat personen met een negatief zelfbeeld gemakkelijker hun niet-succesvolle gedrag wijten aan de omgeving. Daardoor wordt het eigen gedrag goed gepraat en worden de innerlijke negatieve waarheden ontkent. Er is dan geen echte reden om de volgende keer in een soortgelijke situatie ander gedrag te vertonen. Een succesvol zelfbeeld erkent de eigen gemaakte omgeving, vermijdt een fout in de volgende zelfde context en doet iets anders, dat de kans op positieve reacties vergroot. In deze scriptie wordt bedoeld dat een positieve reactie positief gedefinieerd is door de ontvanger en niet door de zender. Discipline kan in deze context uitgelegd worden als een keuze om tegen onze natuurlijke waarheidsprogramma's in te gaan. Een negatief zelfbeeld is mogelijk meer op het verleden gericht want deze heeft nog steeds een negatieve associatie gebaseerd op ervaringen uit het verleden en ziet geen "reden" ziet om ander gedrag te vertonen of een vaardigheid te ontwikkelen om in de toekomst ander resultaat te verkrijgen. Een positief zelfbeeld is waarschijnlijk meer op de toekomst gericht want deze heeft richt zich meer op ander gedrag vertonen, vaardigheden ontwikkelen om een ander resultaat te krijgen in de toekomst (Goosseff, 1992).

4.3 Overtuigingen in relatie tot ontwikkeling vaardigheden, doelen en succes

Zaleski (1987) omschrijft doelen als cognitieve constructen van een toekomstige status maar maakt geen onderscheid tussen bewuste en onbewuste overtuigingen die hier een rol in spelen.

Waar projectmanagers zich veelal bewust zijn van de vaardigheden die zij nodig hebben, zijn zij zich vaak minder bewust van de overtuigingen die onderliggend aan de wel of niet ontwikkeling van de vaardigheden liggen. Allereerst wordt uitgelegd wat onbewuste en bewuste processen volgens de literatuur inhouden.

Bargh en Morsella (2008) definiëren het onbewustzijn als mentale processen die getriggerd worden en opereren zonder bewuste intenties of begeleiding. Dus de aspecten die getriggerd worden en beoordeling en gedrag teweeg brengen, zonder dat daar bewuste attentie naar uit gaat (Bargh & Morsella, 2008).

4.3.1 Psychodynamics en Automaticity

In onderzoek naar de invloed van onbewuste processen wordt een theoretisch onderscheid gemaakt tussen een tweetal fundamentele perspectieven over het bewustzijn: *psychodynamics* en *automaticity*. De reden waarom Pratt en Crosina (2016) onderscheid maken tussen psychodynamics en automaticity is recent onderzoek waarin ook wel van de “new” unconscious wordt gesproken. Psychodynamics is een concept gericht op alle onderliggende krachten onder menselijk gedrag zoals emoties en gevoelens. Psychodynamics overkoepeld zowel bewuste als onbewuste processen. Automaticity relateren Pratt en Crosina (2016) alleen aan onbewuste processen. Aanleiding voor de term automaticity is het onderscheid dat Kahneman (2011) maakt tussen gecontroleerde gedragsprocessen en automatische gedragsprocessen. Hier maakt Kahneman (2011) een link naar de *dual process theorie*, bestaand uit systeem 1 (automatische processen) en systeem 2 (gecontroleerde processen). Systeem 1 is onbewust, snel, efficiënt, associatief en intuïtief. Systeem 2 is bewust, rationeel, langzaam en vereist meer effort (Kahneman, 2011). Met automaticity bedoelen Pratt en Crosina (2016) dus onbewuste processen en/of systeem 1. Pratt en Crosina (2016) beargumenteren dat *onbewuste processen een belangrijke rol spelen in motivatie, beoordelen, beslissen, leiderschap en ethisch gedrag*. Bovenstaande theorieën zijn vooral gericht op het classificeren van bewust en onbewust. Een duidelijke uitleg van wat het onbewustzijn precies inhoudt of waar de grens ligt is niet terug te vinden. Een voorbeeld wordt gegeven door Pratt en Crosina (2016). Zij nemen Priming op in hun concept van Automaticity. Onder Priming vallen motivatie en het stellen van doelen die *onbewust* opgewekt kunnen worden door externe stimulansen zoals woorden, andere personen en normen. Priming wordt ook wel verstaan als een mentale representatie die onbewust geactiveerd wordt in de

ene context en het volgende positief of negatief beïnvloedt (de eerste kan de tweede makkelijker doen begrijpen of juist op het verkeerde spoor zetten) zonder dat de persoon zich daar bewust van is (Bargh & Williams, 2006). Daarbij kan gedacht worden aan de vele reclame die personen dagelijks voorgeschoteld krijgen en de invloed daarvan op hun koopgedrag. De ‘primes’ zelf kunnen misschien bewust opgepakt worden maar hun effect op gedrag niet altijd (Pratt & Crosina, 2016). In dit voorbeeld zie je de reclame bewust maar bent je er niet van bewust dat je later dat product gaat kopen. Het behalen van een doel kan echter wel onbewust gesaboteerd of juist ondersteund worden. Een aantal voorbeelden hiervan zijn beschreven door Pillay en Cardenas (2015), die verder borduren op het werk van Bargh. Zij hebben onder andere gewoontegedrag vs. gewenste verandering onderzocht. Daarin geven zij het voorbeeld van iemand waarbij bewust wel de motivatie aanwezig is om te veranderen maar onbewust terug valt in gewoonte gedrag (Pillay & Cardenas, 2015). Wanneer een doel niet gehaald wordt en de persoon is zich niet bewust van de oorzaak heeft dit een meer negatieve impact dan wanneer de persoon zich bewust is van de oorzaak waardoor de doelen niet behaald zijn. Dit wordt vooral toonbaar doordat iemand minder goed in staat is uit te leggen, waarom het doel niet behaald is of welk gedrag leidde tot negatieve implicaties. Wanneer een doel niet behaald wordt en de persoon is zich wel bewust van de oorzaak, heeft de persoon ook de mogelijkheid om te reflecteren en overtuigingen, vaardigheden en gedrag bij te stellen (Moors & De Houwer, 2006).

4.3.2 Single & Double Loop Learning; de wisselwerking tussen onbewust en bewust

De dual process theorie heeft door haar scheiding tussen bewust en onbewust redelijk veel kritiek gehad. Veel kritiek richt zich op de wisselwerking tussen bewust en onbewust. Gedrag dat in eerste instantie bewust aangeleerd is kan op termijn onbewust uitgevoerd worden. Andersom kunnen personen zich bewust worden van bepaald gedrag dat zij haast automatisch uitvoeren (Moors & De Houwer, 2006). De wisselwerking tussen bewust en onbewust gedrag of vaardigheden komt terug in het concept “Double Loop Learning”. Dit concept gaat uit van een drietal of viertal levels. Level 0 is Zero Loop Learning waarin een persoon tegen een probleem aanloopt en geen correctieve actie onderneemt om met het probleem om te gaan. Level 1 is Single Loop (SL) Learning en hierbinnen onderneemt een persoon correctieve actie om een probleem tegen te gaan of daar mee om te gaan. Dit zijn snelle aanpassingen op basis van het huidige set aan vaardigheden en bestaande overtuigingen worden niet aangepast. Gedrag binnen level 1 hoeft niet heel bewust uitgevoerd te worden omdat het snelle, haast automatische acties zijn. Level 2 betreft Double Loop (DL) Learning. Binnen dit level reflecteert een persoon op het probleem en zijn haar vaardigheden of gedrag. Hierin worden bestaande overtuigingen van een persoon ter discussie gesteld en de persoon wordt van onbewust, bewust van zijn of haar “onkunde”. In deze fase stelt een persoon bewust het gedrag bij of probeert

de vaardigheden te ontwikkelen om beter resultaat te verkrijgen. (Romme & Van Witteloostuijn, 1999).

Wanneer de Dual Process theory gekoppeld wordt aan Single & Double Learning kan het volgende onderscheid gemaakt worden tussen bewuste en onbewuste processen.

Systeem 1 automatisch (onbewust): In dit snelle, efficiënte en intuïtieve systeem bepaald geheugen vaak geheugen de reactie, in de vorm van een positieve betekenis of negatieve betekenis. Structuren en categorieën (programma's) zijn eerst bewust en later onbewust geworden. Dus onbewuste programma's die op de achtergrond draaien maar nog wel betekenisvol zijn. Alhoewel het systeem snel is, zijn de overtuigingen juist niet actief aanwezig omdat mensen zich er niet bewust van zijn. Dit toegepast op overtuigingen uit dit zich in zich in overtuigingen die juist moeilijker naar voren komen, oftewel waarvan zij zich onbewust zijn wat te herkennen is aan stiltes en zoeken naar antwoord, of "hardop denken". Deze overtuigingen zullen in het kader van single en double loop learning, **eerder naar single loop learning** neigen, zoals voor de persoon haast "automatische acties", dan wel acties waar zij zelf weinig kritisch op zijn. Dit kunnen binnen het LN-model vaardigheden zijn die zij toepassen, maar waarvan zij zich niet bewust van de impact daarvan op het gedrag en omgeving zonder dat zij daar ook kritisch naar kijken. Dit kunnen ook onderontwikkelde vaardigheden zijn waarvan zij zich niet bewust zijn doordat zij hier niet op reflecteren, zoals in Double Loop learning wel het geval is (Kahneman, 2011).

Systeem 2 gecontroleerd (bewust): In dit langzamere, maar meer rationele systeem, bepaald bewuste ervaring vaak het proces. Succes wordt in dat geval behaald op basis van ervaring, waarvan de persoon zich bewust is. Discipline wordt uitgelegd als een keuze om tegen waarheidsprogramma's in te gaan en vindt dus altijd bewust plaats. Overtuigingen binnen systeem 2, neigen eerder naar **double loop learning**, omdat de persoon zich bewust is van wat er gebeurt en hierop reflecteert. Hier geldt juist dat het systeem langzamer is, maar dit uit zich in overtuigingen makkelijker omdat mensen er heel bewust mee bezig zijn "weten waar ze mee bezig zijn" (Kahneman, 2011; Romme & Van Witteloostuijn, 1999).

4.3.3 Overtuigingen en de relatie tot doelen, succes

Naar de invloed van geloofsovertuigingen in relatie tot het behalen van doelen is veel onderzoek gedaan. Een bekend onderzoek is dat van Zimmerman, Bandura en Martinez-Pons (1992) naar geloofsovertuigingen in relatie tot zelfvertrouwen. Naast geloofsovertuigingen onderzoeken zij ook de invloed van anderen in het behalen van doelen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat overtuigingen in eigen leervermogen en geloof in het kunnen halen van een doel meer bijdragen aan het behalen van een doel dan dat de invloed van anderen doen. Uit hun onderzoek blijkt namelijk, dat hoe hoger het

geloof in eigen capaciteit is, hoe beter iemand in staat is doelen te halen (Zimmerman et al., 1992), Later is dit ook benoemd tot de Self Efficacy theory van Bandura (1997), waarin duidelijk onderscheid werd gemaakt tussen 1) het geloof dat bepaalde vaardigheden en gedrag leiden tot resultaat en 2) het geloof in eigen vermogen om die vaardigheden en gedrag te tonen dat tot resultaat leidt (Bandura, 1997). Aanvullend op deze theorie laat onderzoek van Canrinus et al (2012) zien, dat een hoger zelfvertrouwen ook bij werkenden mensen een positieve relatie heeft tot het job commitment, waardoor mensen meer effort steken in het behalen van organisatie doelen (Canrinus et al, 2012). Deze werking tussen overtuigingen en doelen behalen toegepast op het positieve zelfbeeld, zou kunnen betekenen dat personen met een voldoende of meer zelfvertrouwen, op basis van positieve overtuigingen, *oftewel positief werkelijkheidssysteem*, makkelijker meer effort steken in het stellen en behalen van doelen, omdat zij er meer van overtuigd zijn dat zij de doelen kunnen behalen.

Onderzoek van Mangels et al (2006) voegt hier geloofsovertuigingen over intelligentie aan toe. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat personen die intelligentie zien als iets wat te ontwikkelen is, beter in het behalen van doelen zijn, dan mensen die dit niet doen. Mensen die geloven dat intelligentie te ontwikkelen valt zouden namelijk beter herstellen van “mislukkingen” en meer doelgericht gedrag vertonen. Dit laatste lijkt meer op Double Loop learning, waar iemand reflecteert op de fout (Mangels, Butterfield, Lamb, Good, & Dweck, 2006). Tot slot lijkt zelfreflectie bij te dragen aan het behalen van doelen. Zelfreflectie wat een bewust proces is, namelijk het in staat zijn te reflecteren op hinderende overtuigingen (double loop learning) geeft een persoon meer mogelijkheden succesvol te zijn dan personen die slechts correctieve acties uitvoeren op het niveau van vaardigheden (single loop learning). Onderzoek naar zelf reflectie in relatie tot het behalen van doelen is toegepast op studenten, bevestigt deze werking, namelijk dat reflectie op het niet behalen van doelen bijdraagt aan het uiteindelijk wel behalen van doelen (Travers et al., 2015). Alhoewel dit onderzoek toegepast is op studenten, is de verwachting dat een vergelijkbare werking geldt voor projectmanagers.

4.4 Thema's obv vaardigheden in relatie tot de rol projectmanager

Om meer context aan het onderzoek te geven, en de thema's te formuleren waar de interviewvragen over zullen gaan, wordt onderstaand de rol van de projectmanager beschreven en zullen vervolgens de vaardigheden zoals vastgesteld door IPMA kort benoemd worden (waar dus het meeste onderzoek naar is gedaan i.p.v. overtuigingen door eerder onderzoek).

Een projectmanager heeft een diverse rol. Enerzijds moet hij het project op de strategische, planmatige, en vakinhoudelijke kanten managen, anderzijds moet hij de mensen in en om het project

“managen”. (Projectbanen, 2019). Om bovenstaande taken en verantwoordelijkheden juist uit te voeren, heeft een projectmanager vaardigheden nodig.

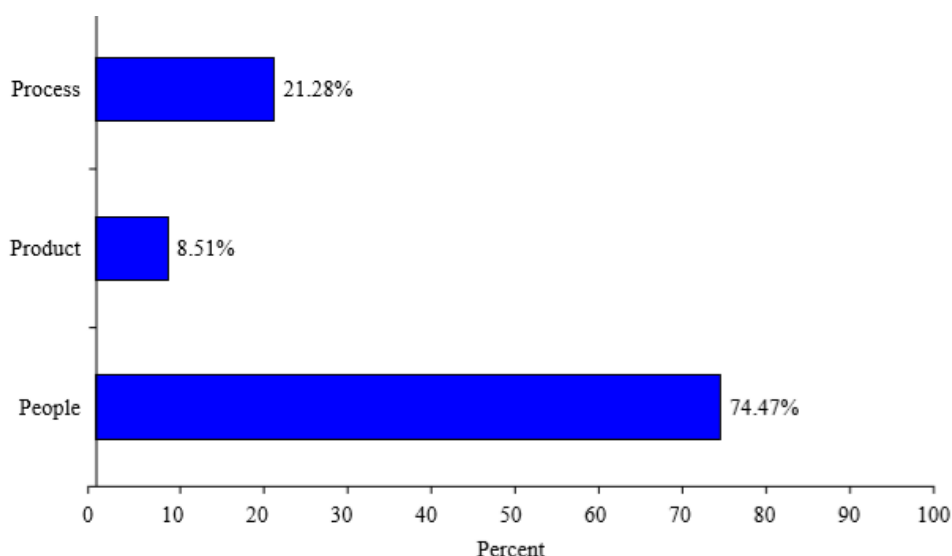
Om doelen te behalen, oftewel succesvol te zijn, zijn vaardigheden benodigd naast gedrag. Vaardigheden van projectmanagers die bij kunnen dragen aan het behalen van doelen zijn internationaal vastgesteld volgens de ICB4. ICB staat voor Individual Competence Baseline en betreft een set van competenties die projectmanagers toe moeten zouden kunnen passen. De ICB is vastgesteld door de IMPA, waarvan de IJPM de standaarden heeft gelegd (IMPA, 2018). De ICB4 heeft competenties vastgesteld verdeeld in drie categorieën, namelijk 1) Contextuele competenties, deze zijn breder dan het project aan zich, 2) Gedragmatige competenties, zoals communicatie en 3) Vaktechnische competenties zoals de projectaanpak (IPMA, 2018). Recent onderzoek, dat het belang van gedragmatige competenties benadrukt, hanteert de term proces voor contextuele competenties, de term people voor gedragmatige competenties, en de term product voor vaktechnische competenties (Azim et al., 2010). Onderstaand volgt een toelichting op de drie categorieën.

De meest bekende en aangeleerde competenties betreffen **vaktechnische competenties (Product skills)**, zoals het opstellen van een project aanpak, het beheren van de scope, het inzetten van mensen en middelen, het beheren van risico's en kansen en het informeren van stakeholders (IPMA, 2018). Eerder onderzoek naar core competenties van projectmanagers vat bovenstaande vaardigheden samen in de volgende categorieën, namelijk 1) Project aanpak, 2) Project control en 3) Stakeholder management. Onder project aanpak wordt niet alleen de wijze van werken (agile, Prince 2) verstaan, maar ook het maken van een planning, het formuleren van een projectresultaat en het afbakenen van het project. Onder project control wordt het beheren van de scope verstaan, het beheren van risico's en kansen, het beheren en sturen van de planning en het inzetten van mensen en middelen. Onder Stakeholder Management wordt het aansluiten en informeren van de stakeholders verstaan. Dit betreft veelal de stuurgroep, maar kunnen ook de afdelingen betreffen die invloed ervaren van het project zelf, dan wel van het resultaat van het project (Birkhead, M; Sutherland, M; Maxwell, 2000).

Contextuele competenties (Proces skills) bestaan samengevat uit een drietal competenties, namelijk 1) Strategie, 2) Besturing en afstemming en 3) Compliance. Onder strategie wordt verstaan de wijze waarop wordt het projectdoel behaald en hoe draagt dit bij aan het organisatiedoel. De projectmanager moet aan kunnen tonen wat de toegevoegde waarde van het project is. Onder Besturing en afstemming vallen de structuren en processen. Het is belangrijk dat de projectmanager begrijpt met welke staande organisatie hij/zij te maken heeft en wat de samenhang is tussen de bestaande organisatie en de projectorganisatie, zoals bijvoorbeeld het personeelsbeleid. Daarnaast is begrip nodig van invloed en belangen van personen op het project en begrip van de cultuur en waarden van de organisatie en binnen het project zelf. Tot slot moet het project compliant zijn aan wet en regelgeving, maar daarnaast ook binnen de organisatiecultuur passen.

Waar de vaktechnische competenties vooral gericht zijn op de inhoud van het project, zijn deze competenties meer op de omgeving van het project gericht (IPMA, 2018).

Gedragmatige competenties (People skills) bestaan uit competenties zoals zelfreflectie, waarin gereflecteerd wordt op eigen gedrag en overtuigingen, maar ook de vaardigheid deze aan te passen wanneer de persoon ziet dat deze onjuist zijn, dan wel tot ongewenst resultaat leidt. Onder gedragmatige competenties vallen ook leiderschap, omgang met conflicten, vindingrijkheid en resultaat oriëntatie (IPMA, 2018). Waar voorheen project management vooral bestond uit harde competenties (vaktechnische competenties) worden gedragmatige competenties steeds belangrijker (Cowie, 2003). Als argumentatie wordt geleverd dat uiteindelijk de mensen het project leveren en niet de methoden en tools. Uit recent onderzoek is gebleken dat onder de soft skills, welke onder gedragmatige competenties de volgende vaardigheden belangrijk zijn om succesvol een projectdoel te behalen. Zoals in andere onderdelen van organisatiekunde werd hier voorheen minder aandacht aangegeven en vormt dit een steeds belangrijker onderdeel van het managen van veranderingen. Azim et al (2010) hebben onderzocht naar wat ervaren wordt als meest cruciaal in complexe projecten. Uit dit onderzoek blijkt dat managers de impact op projecten in de categorie “people” met 75% ver boven de andere twee categorieën uit waarden.



Figuur 3 - Invloed van factoren op de complexiteit van het project volgens project managers (Azim et al., 2010)

Met de hoge impact van menselijk gedrag op projecten, hangt het succes van projecten ook af van een negatieve of een positieve impact. De wijze waarop de manager zijn people skills uitoefent is daardoor van groot belang op het project resultaat. De vaardigheden die volgens onderzoek onder deze competentie vallen en van grootste invloed zijn 1) Communicatie, 2) Leiderschap, 3) Verantwoordelijkheid / Eigenaarschap, 4) doelgerichtheid (Azim et al., 2010). Deze eigenschappen zijn echter vooral extern georiënteerd. Om deze reden wordt een 5^e skill toegevoegd vanuit de IPMA-

standaarden namelijk 5) Leren en ontwikkelen, die meer gericht is op de ontwikkeling intern bij de projectmanager zelf gedurende de uitvoering van een project. Het belang van goed leiderschap in verandertrajecten wordt benadrukt door literatuur zoals “The Concepts of Human Nature”, waarin “echte” leiders meer aandacht hebben voor wie mensen zijn, wat de drijfveren zijn van mensen en welke waarden zij hanteren (Horodecka, 2014) (Biggart, Levy, & Merry, 1988).

Onder communicatie wordt zowel communicatie met de mensen binnen het project als mensen buiten het project, zoals stakeholders, verstaan. Dit betreft het managen van verwachtingen, tijdig escaleren, mensen op de juiste manier aanspreken, wat ook leidt tot de volgende skill, namelijk motivatie. Onder motivatie wordt verstaan dat de manager in staat is de mensen op intrinsieke wijze te motiveren. Leiderschap uit zich daarnaast in het delegeren van taken, mensen aansturen en richting geven, maar ook het omgaan met conflicten en weerstand binnen het project en de organisatie. Onderzoek van Maurer (1996) geeft een indicatie dat de helft tot twee-derde van alle grote organisatie verandertrajecten faalt door weerstand, al dan erkend of niet erkend door de organisatie als aanwezig (Maurer, 1996). Ook Eisen, Mulnarey en Sohal (1992) vinden indicatoren dat weerstand een van de grootste invloeden is op de kwaliteit van de gewenste verandering (Eisen, Mulraney, & Sohal, 1992). Verantwoordelijkheid en eigenaarschap betreft zowel de projectmanager zelf, dus in hoeverre voelt de projectmanager zich verantwoordelijk voor het project en in hoeverre weet hij deze verantwoordelijkheid over te dragen op de projectleden. Van belang voor het succesvol opleveren is dat zowel de projectmanager als de projectleden zich verantwoordelijk voelen voor het opleveren van resultaat en dus doelgericht werken (Azim et al., 2010). Tot slot is zelfreflectie van belang bij een projectmanager om gedurende het project zowel zijn soft skills als harde skills te ontwikkelen (IPMA, 2018). Alhoewel hierboven de skills beschreven staan, richt het onderzoek zich op overtuigingen achter deze vaardigheden. Dus wat gelooft een projectmanager achterliggend aan bijvoorbeeld de skill “Leiderschap”.

5 Resultaten

Aan de hand van de interviews is geanalyseerd welke thema's het meest aan bod komen bij de projectmanagers. De interpretaties zijn bijgehouden in bijlage 6 en op basis van het aantal keer dat zij voorkwamen in de resultaten verwerkt. De top vijf meest benoemde thema's, waar de meeste overtuigingen over gaan zijn (in aflopende volgorde gesorteerd):

1. Leiderschap 5.1 (aantal 55)
2. Control & Aanpak 5.4 (aantal 26)
3. Omgang met mensen 5.2 (aantal 20)
4. Verantwoording 5.3 (aantal 18)
5. Besturing & Afstemming 5.5 (aantal 17)

Deze meest besproken thema's zullen conform LN-model het uiteengezet worden, waarbinnen ook de verschillen en overeenkomsten tussen de respondenten groepen beschreven zullen worden. Dat wil zeggen, dat aangegeven wordt, waar de overtuiging binnen het LN-model over gaat. *Groep A* is de groep met zeer succesvolle managers en *groep B* is de groep met reguliere managers. Wanneer over *groep A* gesproken wordt betreft dit altijd een meerderheid (>66%) van de respondenten, hetzelfde geldt voor *groep B*. Er wordt gezocht naar generaliseerbare overtuigingen, wanneer er sprake is van een nuance of belangrijke uitzondering wordt dit duidelijk vermeldt.

5.1 Leiderschap

Leiderschap is veruit een van de meest besproken thema's. In de wijze waarop over leiderschap gedacht wordt, zijn zowel verschillen als overeenkomsten tussen de respondentengroepen. Deze worden in de volgende alinea's besproken. Onder leiderschap komen een aantal sub thema's terug, namelijk;

- Omgang met weerstand
- Aansturen & delegeren
- Motiveren

5.1.1 Omgang met weerstand:

(Omgeving) In relatie tot leiderschap geloven *beide groepen* dat verandering leidt tot weerstand en dat dit vaak lastig is. Dit kan zowel in het team zelf, als bij de eindgebruikers gebeuren. *Groep A* gelooft dat weerstand niet per se negatief hoeft te zijn, dat het erbij hoort en menselijk is, *groep B* maakt negatievere associaties met weerstand, namelijk dat weerstand gericht kan zijn op het saboteren van

mogelijke uitkomsten van het project of uit angst voor de verandering en de invloed daarvan op de baan van mensen.

“Kijk het veranderen, leidt in mijn beleving altijd in mijn beleving altijd tot weerstand. Mensen hebben nu eenmaal de natuurlijke eigenschap om het liefste te houden, wat ze hebben. Dat is de standaard weerstand, die hoort bij verandering. Niets menselijks is ons vreemd.” Respondent 3 Groep A

“Lastig, weerstand. Ik heb het in heel veel projecten meegemaakt. Mensen schieten in de weerstand, mensen willen niet meewerken. Mensen leveren niet of nauwelijks op, om eigenlijk de boel een beetje te saboteren om het zomaar te zeggen. Zodat zij toch nog belangrijk blijven, misschien daardoor de functie toch niet kwijt raken.” – Respondent 3 Groep B

(Gedrag) Over de wijze hoe je als projectmanager hier me om moet gaan verschillen de meningen, wat terug komt in de overtuigingen over vaardigheden waarin zij geloven. Over gedrag zijn voor beide groepen weinig tot geen overtuigingen te herleiden.

(Vaardigheden) Groep A gelooft dat mensen in de omgeving verschillend met verandering om gaan. Om deze reden lijken zij te geloven dat je de weerstand moet erkennen, omdat hier verschillende emoties en behoeften achter kunnen liggen.

“Geef mensen een podium om alles eruit te gooien, zowel positief als negatief” – Respondent 5 Groep A

Vervolgens gelooft *groep A* dat je hier situationeel mee om moet gaan. Door in mensen te investeren en door het bespreekbaar te maken, lukt het vaak om weerstand te verminderen. Bij *groep A* is dit bespreken vooral gericht op het er achter komen wat persoonlijke motivaties en emoties zijn, dus waarom iemand weerstand vertoont, zodat ze hierop kunnen anticiperen.

“Ook weer eer stukje relatie opbouw. Als je je anders opstelt, kom je er wel eens doorheen.” – Respondent 1 Groep A

Ook *groep B* gelooft dat bespreekbaar maken helpt, waarvan de helft om dezelfde reden als *groep A*, namelijk om er achter te komen wat emoties en motivaties zijn bij mensen.

“Aangeven, de verandering uitleggen, en ja er zijn mensen die nooit veranderen. Dus je moet vooral de verbetering aantonen, ook vertellen dat alles verandert en dat weerstand weinig zin heeft.” – Respondent 4 groep B

De andere helft gelooft hier minder in en gelooft dat het niet altijd weg genomen kan worden. Deze helft gelooft meer dat mensen moeten doen, wat ze moeten doen. Zij geloven eerder dat weerstand verminderd wordt door communicatie over voortgang en over het nut van de verandering.

“Door voortgang te tonen laat je zien wat er echt gerealiseerd wordt. Dit stelt mensen gerust en geeft mensen vertrouwen, want zo zien ze dat er echt wat gerealiseerd wordt.” – Respondent 1 groep B

Beide groepen antwoorden snel en dragen veel voorbeelden aan, over de wijze waarop ze hier mee om gaan. De overtuigingen lijken daardoor bij beide groepen bewust aanwezig te zijn.

5.1.2 Aansturen & Delegeren:

Binnen dit thema gaat het voornamelijk over de aansturing van teamleden, en niet zozeer over eindgebruikers, wanneer gesproken wordt over “mensen”.

(Omgeving) *Beide groepen* geloven dat mensen bang zijn om verantwoording te nemen of deze van zich afschuiven. Voor beiden groepen geldt ook de meeste overtuigingen bewust aanwezig zijn, wat blijkt door de snelle antwoorden. De wijze waarop de respondentgroepen geloven dat je hier mee om moet gaan verschilt, dat vooral tot uiting komt in de vaardigheden.

“Omdat mensen bang zijn voor hun baan of voor hun verantwoordelijkheid die ze nemen, of omdat ze geen sorry durven te zeggen, omdat ze bang zijn om te falen.”
– Respondent 1 Groep A

Groep A gelooft dat mensen verschillende, vaardigheden, emoties en motivaties bezitten, die leiden tot gedrag en vaardigheden. *Groep A* gelooft dat je hier als projectmanager verschillend op in moet gaan en je eigen gedrag en vaardigheden toe moet passen.

“De ene medewerker daar weet je van hoe ervaren hij is en hoe graag hij iets zelfstandig uit wil voeren, zonder dat iemand zich mee ermee bemoeit. Van de ander weet je dat hij iets voor het eerst doet, en dan stuur je op een andere manier aan” – Respondent 6 Groep A

Binnen *groep B* is slechts één respondent die hierin gelooft. De overige respondenten geloven dat mensen professioneel zijn en niet zoals *groep A*, dat je naar persoonlijke drijfveren moet kijken.

“Goede teamleden moeten professioneel zijn” – Respondent 1 Groep B

(Gedrag) *Groep A* gelooft dat je vertrouwen moet geven en uitstralen, want daardoor zouden mensen zich meer in gaan zetten en gemotiveerd raken. Een andere overtuiging is dat je op hetzelfde niveau moet blijven. Dat wil zeggen, je als projectmanager als gelijke gedragen en niet boven hen staan (zowel met teamleden als eindgebruikers), want dat leidt tot positief gedrag. Hierdoor zouden mensen ook dingen voor hen doen.

“Dus het is gewoon een gevoel van respect en gelijkheid. Ik denk ook gelijkheid. Ik ben geen autoritaire of hele hiërarchische leider” – Respondent 5 Groep A

Binnen *groep B* zijn geen tot weinig generaliseerbare overtuigingen terug te vinden over gedrag in relatie tot aansturen en delegeren.

(Vaardigheden) Een belangrijke en typische overtuiging waarin *Groep A* gelooft, is dat zij delegeren en vertrouwen hebben en dit definiëren als het kenmerk van goed leiderschap.

“Goed leiderschap is goed kunnen delegeren en vertrouwen hebben” – Respondent 6 Groep A

Groep A gelooft dat wanneer mensen ruimte krijgen in de verantwoordelijkheden die zij toebedeeld krijgen, zij zich ook meer verantwoordelijk gaan gedragen.

“Omdat als je mensen gewoon wel alle ruimte geeft, gaan ze zich ook heel verantwoordelijk voelen” – Respondent 5 Groep A

Groep A gelooft ook dat zij zelf ook verantwoordelijkheid moeten nemen richting de mensen, door eerlijk te zijn. Zij geloven dat delegeren het geven van vertrouwen is aan de teamleden, in hun rol, hun kennis en hun ervaring. Daarin nemen de meeste succesvolle projectmanagers een bescheiden houding aan, want zij geloven dat je mensen mee moet helpen, er tussen moet staan, maar er zeker niet boven moet staan. Zij geloven in een wisselwerking, waarin respect is voor elkaars kwaliteiten. Respect wordt verkregen, door je als “mens” te gedragen en niet door er als “manager” boven te staan en dit af te dwingen. Een projectmanager zou door delegeren en vertrouwen geven, zich kunnen focussen op de hoofdlijnen. Dat focussen op de hoofdlijnen zou weer zorgen weg neemt bij het team.

“Hangt echt van de mensen af. Loslaten in de zin van, vertrouwen op de kwaliteiten van de mensen en gewoon hun ding laten doen. Soms hebben ze even een stuurtje nodig” – Respondent 4 groep A

Binnen *Groep B* gelooft slechts één respondent dat mensen eigenaarschap gaan voelen als verantwoording wordt toebedeeld.

“Dus het is heel belangrijk dat iemand een rol krijgt en verantwoordelijkheid, waardoor men eigenaarschap voelt, en men ook gaat leveren en een bijdrage gaat leveren aan het project” – Respondent 3 Groep B

Groep B gelooft dat delegeren loslaten is en dat het daarom moeilijk kan zijn, want dan moet je volgens de respondenten vertrouwen op anderen.

“Nou ja, dan moet ik iets loslaten, dan moet je vertrouwen op anderen en dat ik het niet allemaal zelf meer doe. Dat is moeilijk.” – Respondent 2 Groep B

Groep A gelooft een goed team het succes van het project bepaalt en dat de projectmanager verantwoordelijk is om het team samen te stellen. Binnen *groep A* suggereert de helft van de projectmanagers dan ook te stoppen als zij dit niet mogen, dan wel hier geen invloed op hebben.

“Ik denk dat de grootste succesfactor toch wel is dat het op een juiste manier formeren van een team en iedereen op de hoogte laten blijven. “– Respondent 3 groep A

“Maar eigenlijk zou een projectmanager in mijn ogen, alleen maar moeten zorgen voor een goed team” – Respondent 5 Groep A

Groep A gelooft dat zij mensen aansturen door ze te coachen, een doel te geven, verantwoording en vrijheid te geven, maar ook de ruimte geven om fouten te kunnen maken, te kunnen ontwikkelen en ze daarbij te helpen. Verantwoording geven betekend voor *groep A* dat zij mensen zelf na laten denken over oplossingen en uit te voeren activiteiten, maar tegelijkertijd er zijn voor de mensen, zodat zij bij vragen hulp kunnen ontvangen van de projectmanager.

“Coachen is de juiste vragen stellen, zodat iemand zelf de antwoorden vindt” - Respondent 6 Groep A

Groep B gelooft ook dat het team veel bijdraagt aan succes, maar benadrukt minder dan *Groep A* de eigen rol in het samenstellen van het team. Slechts één van de vier respondenten uit *groep B* heeft gemeenschappelijk met *Groep A*, dat coaching belangrijk is, door mensen te trainen en zelf over oplossingen / uit te voeren activiteiten na te laten denken. Dezelfde manager ziet ook het belang van situationeel leiderschap in, door mensen vanuit hun kracht en juiste competenties te laten werken. Het merendeel gelooft in een meer directieve of faciliterende aansturing, door overleg, het uitdelen van taken en mensen voorzien van de juiste tools om mee te werken. *Groep B* richt zich vooral op duidelijkheid bieden in wat mensen moeten doen, wel mogen en niet mogen.

“Medewerkers moeten duidelijk weten wat hun taken zijn, dus wat ze op moeten leveren. Dit wordt dan ook vastgelegd in het projectplan, maar de projectmanager moet ze daarnaast ook gedurende het project die duidelijkheid blijven verschaffen. “– Respondent 1 Groep B

Tot slot gelooft *groep A* dat naast verschillende motivaties en emoties, ook dat basis van de kunde, kennis en behoefte naar de persoon gekeken moet worden, naar de rol en de verantwoording die hierbij past. *Groep A* gelooft dat mensen in hun kracht gezet moeten worden, dus erkend moeten worden voor hun kwaliteiten, maar dat er ook belang moet zijn voor het welbevinden van de mens,

want mensen zouden beter functioneren als zij goed in hun vel zitten. *Groep A* gelooft door deze verschillen, dat leiderschap situationeel toegepast moet worden, omdat personen verschillend zijn en verschillend omgaan met verandering, of met het uitvoeren van werkzaamheden binnen projecten. *Groep A* ziet uiteindelijk de soft skills meer bijdragen aan het succes van een project dan de hard skills.

“Meestal niet de hard skills die het doen, maar **juist** de soft skills. Want daarmee krijg je nog veel meer voor elkaar.” – Respondent 2 *Groep A*

(Identiteit) Vooral binnen *groep A* komt identiteit terug in overtuigingen over leiderschap, doordat zij refereren naar het belang van *authenticiteit* in leiderschap. Door authentiek te zijn zou je leiderschap uitstralen en door eerlijk te zijn zouden mensen je gaan vertrouwen.

“Authenticiteit is uiteindelijk, natuurlijk één van de in mijn optiek, een van de belangrijkste elementen, in je zijn, en daarmee ook in het leiderschap dat je uit uitstraalt” – Respondent 3 *Groep A*

In de omgang met mensen zien ziet *groep A* zich als gelijke, niet zozeer als leider die zij kennen uit de “blauwe boekjes”. Het zijn van een leider is volgens *groep A* vooral het onderhouden van een relatie, waarin je op gelijk niveau staat, en zij zich gelijk voelen aan de mensen waar zij mee werken. Het zijn van een leider is volgens hen niet zozeer macht uitoefenen, maar veel meer op de relatie met mensen gericht.

De omgang van mensen en het coachen maakt wel een groot deel uit van hun veelal situationele leiderschapsstijl, maar zij zijn bescheiden met zichzelf coach of leider noemen. Na langer doorvragen, erkennen zij wel dat omgang met mensen hen goed ligt. De overtuigingen over de impact van authenticiteit (die zij zelf benoemen) lijken veelal onbewust te zijn, doordat de managers moeite hebben met een kant en klaar antwoord, dan wel via een omweg bij dit antwoord komen. Datzelfde geldt voor coaching en vertrouwen. Een van de respondenten uit *groep A* over coaching, nadat deze eerst had uitgelegd wat coaching inhield en gevraagd werd hoe andere mensen naar haar/hem keken:

“Misschien valt het toch wel mee (over coach zijn), maar alleen zie je jezelf niet snel zo op die manier” – Respondent 6 *Groep A*

Groep B maakt veel minder verwijzingen in relatie tot aansturen en delegeren naar identiteit. Van de verwijzingen die er zijn, is ook *groep B* bescheiden in het zichzelf benoemen als leider. Wel geven zij aan, net zoals *groep A* op gelijk niveau te staan met mensen, maar bij de meesten van deze respondenten ontbreekt bijna iedere verwijzing op identiteitsniveau aan het zijn van een leider of een coach. Slechts één van de respondenten gelooft een coachende leider te zijn.

“Ik ben meer een coachende leider” – Respondent 3 *groep B*

5.1.3 Motiveren

(Gedrag) *Groep A* gelooft dat eigen motivatie en enthousiasme uitstralen een positieve invloed heeft op mensen, want daardoor zouden mensen meer voor je gaan doen. Zij relateren motivatie bij andere mensen aan positief gedrag van zichzelf.

“Als je mensen enthousiast maakt dan willen ze vanzelf meedoen. Door ze te laten delen in het succes en door een hoop lol te hebben met elkaar”. – Respondent 1 *Groep A*

Groep B gelooft ook in motivatie, maar dan in relatie tot het project resultaat. Dus als je gemotiveerd bent en affiniteit hebt met het product, is het realiseren van het project resultaat makkelijker. Dat wil zeggen dat motiveren niet via de projectmanager gaat maar via het project (onpersoonlijk). Dit is een groot verschil met *groep A*. *Groep B* is zich minder bewust van eigen gedrag en de motivatie die dit kan geven. De meeste respondenten uit *groep B* hebben moeite met deze vraag, en geven omslachtig antwoord op de vraag, hoe zij geloven dat mensen voldoende gemotiveerd worden.

“Over motivatie; Dat is een moeilijke vraag. Een projectmanager moet mensen helpen om het eindresultaat te bereiken.” Respondent 1 *Groep B*

(Vaardigheden) *Groep A* gelooft dat je mensen motiveert door betrokken te zijn, te luisteren naar hun verhaal, leuke dingen te organiseren, maar vooral ook het vertrouwen en verantwoording te geven en een rol te geven waarin zij erkend worden en gewaardeerd worden. Ook hier geloven zij in het belang van persoonlijke aandacht, want zij geloven dat door aandacht voor emoties en motivatie, mensen meer sympathie ontwikkelen en daardoor meer bereid zijn te doen. De meeste respondenten uit *groep A* beantwoorden de vragen snel, en hebben hier veel praktijkvoorbeelden bij, waardoor deze overtuigingen bewust lijken.

“Het motiveren is ook zorgen dat die mensen, lekker in hun vel zitten lekker, hun werk kunnen doen. Vertrouwen winnen is ook een ding. Ze moeten ook op jou kunnen vertrouwen.” – Respondent 4 *Groep A*

Waar *groep A* persoonlijke interesse heeft, heeft *groep B* meer functionele interesse in mensen. *Groep B* gelooft minder in het nut van motiveren van teamleden, omdat zij geloven dat teamleden professionals zijn, waar dit niet bij nodig is. Als zij dan wel zouden motiveren, geloven zij dat mensen gemotiveerd worden, als zij duidelijkheid hebben over wat zij moeten doen, wat hun verantwoording is, en dat zij in hun juiste rol geplaatst zijn. Tot slot gelooft *groep B* dat het laten zien van resultaat, of de aanwezigheid van de PM zelf mensen motiveert. *Groep B* heeft meer moeite met het beantwoorden van de vraag, over wat zij geloven dat motiveren inhoudt en zijn zich allicht minder bewust van het belang van motivatie, of wat motivatie voor hen inhoudt.

“Motiveren is soort van coachen, dit valt niet echt binnen mijn stijl, maar ik verwacht dan ook dat projectmedewerkers professionals zijn, waar dit niet zozeer bij nodig is.” – Respondent 1 Groep B

5.2 Control & Aanpak

(Omgeving) *Beide groepen* geloven in de hoge dynamiek van de omgeving van het projectmatig werken. *Groep A* gelooft de dynamiek hindernissen mee kan brengen, maar ziet dit meer als iets om rekening mee te houden en op te anticiperen.

“Hindernissen zijn er altijd in ieder project. Tenzij je in een kamertje zit met een project en je mag daar een jaar zitten, en niemand doet de deur open. Maar dat is hypothetisch.” – Respondent 4 Groep A

Groep B ervaart de dynamiek vaker als verstorend en wijst dit vaker dan *groep A* aan als reden, tot het niet kunnen leveren van resultaat en gelooft ook meer in het “beheersen” van de dynamiek. Vooral de impact op scope vinden zij lastig, om op te anticiperen. Zij zien de omgeving dan ook het liefst zo stabiel mogelijk, zodat conform scope opgeleverd kan worden.

“Veranderingen zijn vooral moeilijk, omdat zij de scope in gevaar brengen. Als de scope groter wordt, wordt het project weer duurder of gaat langer doorlopen en hier zijn de stakeholders vaak niet blij mee.” – Respondent 1 Groep B

Binnen de project omgeving gelooft *groep A* in een relatie met de klant, die grofweg opgedeeld kunnen worden in twee groepen, 1) de opdrachtgever en stuurgroep en 2) de eindgebruiker. *Groep A* gelooft dat de klant, de stakeholders zijn. Stakeholders zijn voor *Groep A*, opdrachtgevers, de stuurgroep, eindopdrachtgevers, of breder zelfs, de organisatie aan zich. Voor *groep A* moet resultaat voldoen aan de verwachtingen van de klant.

“Dat is een hele grote scope, want in principe is iedereen een stakeholder. Kijk mijn belangrijkste stakeholders zitten in mijn stuurgroep. Dan heb ik nog een aantal influencers, dus mensen die zomaar rondom de IT lopen. Maar ik heb ook eindgebruikers, dat zijn ook belangrijke stakeholders. – Respondent 3 Groep A

Groep B gelooft dat eindgebruikers de klant zijn van het project resultaat. Zij erkennen het belang van de opdrachtgever en stuurgroep, maar hechten minder belang aan deze relatie en zien hen meer als mensen waar zij aan moeten rapporteren en die beslissingen voor hen maken. *Groep B* maakt daarmee onderscheid tussen 1) klant als eindgebruiker en 2) stakeholders waar zij aan rapporteren.

“Voor mij, dan ga ik heel even uit van de grote software implementaties, als de eindgebruiker, als de wensen van de eindgebruiker worden beantwoord. Dus als

het resultaat goedgekeurd wordt door de eindgebruiker. Als de eindgebruiker echt blij is en dat alles volgens de verwachtingen is.” – Respondent 3 Groep B

Voor *beiden groepen* geldt, dat overtuigingen over omgeving en gedrag in relatie tot control en aanpak bewust gegeven worden.

(Vaardigheden) Er is een groot verschil aanwezig in de definitie van project succes. *Groep A* gelooft dat je vooraf vaststelt waar je naar toe wilt, maar dat de dynamiek dermate hoog is, dat plannen veelal bijgesteld moeten worden. *Groep A* gelooft dat het belangrijker is, gedurende het project bij de stakeholders te blijven toetsen, wat de daadwerkelijke behoefte is en of wat vooraf afgesproken is hier nog bij aansluit. Door inzicht in de daadwerkelijke behoefte kan je volgens *groep A* kwaliteit leveren. De relatie met de klant is voor *groep A* bepalend voor het succes van het project, omdat het projectsucces “erkent” moet worden door deze mensen. Deze overtuigingen zijn veelal bewust, wat blijkt uit snelle antwoorden en antwoorden gebaseerd op ervaring.

“Het succes wordt met name bepaald door hoe je klant ervaart. De klant bepaalt of het succesvol is. Ik kan het succesvol verkopen maar de klant is degene die tevreden moet zijn en dan ben ik opgelucht.” – Respondent 3 Groep A

Binnen Groep B geloven drie van de vier managers dat een project succesvol is als aan de driehoek (tijd, geld, kwaliteit) voldaan wordt en de eindgebruiker hier tevreden mee moet zijn. Van deze criteria geloven zij dat deze vooraf vastgesteld moeten worden, maar gedurende het project zo min mogelijk verandert moeten worden. *Groep B* heeft de overtuiging dat het resultaat dat vooraf afgesproken is opgeleverd moet worden om iets als succesvol te definiëren. De overtuigingen bij *groep B* lijken minder bewust aanwezig te zijn, doordat het formuleren van een antwoord langer duurt en mensen goed na moeten denken over wat zij succesvol vinden.

“Als je oplevert de dingen die zijn af gesproken binnen de tijd en het geld en dat er geen afwijkingen zijn.” – Respondent 4 Groep B

“Als de eindgebruiker, als de wensen van de eindgebruiker worden beantwoord. Dus als het resultaat goedgekeurd wordt door de eindgebruiker. Als de eindgebruiker echt blij is en dat alles volgens de verwachtingen is.” – Respondent 3 Groep B

Groep A gelooft door de hoge dynamiek in een beknopte en flexibele aanpak, maar vooral een aanpak die als leidraad moet dienen en bedoeld om de opdrachtgever mee te nemen. Zij zien een aanpak dan ook eerder als sturingsmiddel, dan als een doel op zich. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen vinden zij belangrijker om succesvol te zijn. Binnen die aanpak geloven zij dat tijd, scope, geld en kwaliteit belangrijke sturingsmiddelen zijn. De scope zou wel vooraf afgestemd worden, maar nog belangrijker dan dat, vinden zij dat deze gedurende het project continu afgestemd moet blijven worden met de

stakeholders, om uiteindelijk te voldoen aan de behoefte van de klant. Voor *groep A* lijken dit hele bewuste overtuigingen te zijn, mede door de vele ervaringen waar zij naar refereren.

“Zorg dat het afgestemd is, dat is het belangrijkste. Dan is het helemaal niet erg als dingen uitlopen, als het geaccepteerd wordt, dan is het in principe prima. Ik vind belangrijk dat wat opgeleverd wordt, voldoet aan wat gevraagd wordt. Geëist wordt. Natuurlijk budget, scope en tijd zijn ook belangrijk, maar dat zijn dingen waarop gestuurd wordt” – Respondent 2 Groep A

Groep B gelooft dat een goede aanpak is gericht is op inzicht in tijd, geld, budget, scope, omdat daarover verantwoording afgelegd moet worden. Over de relatie met de opdrachtgever laten zij zich verder weinig uit. *Groep B* gelooft dat een goede aanpak, vooraf in kaart brengt wat het gewenste resultaat wordt met de opdrachtgever (lieft met 100% zekerheid) en dat de scope in de loop van het project zo min mogelijk aangepast moeten worden, omdat dit het moeilijk voor hen maakt om dingen op te leveren. *Groep B* gelooft daarnaast dat het belangrijk is om structuur en voorspelbaarheid in te bouwen, omdat dit beheersbaarheid van het project makkelijker maakt voor de projectmanager. Zij geven hier bewust antwoord op, wat blijkt uit de snelle antwoorden en praktijkvoorbeelden die zij aandragen.

“De criteria moet vooraf heel goed in kaart gebracht worden. Daaraan moet voor 90 – 100% voldaan worden. Niet dat je achteraf geconfronteerd wordt met andere verwachtingen. Dat zie je nu heel vaak, dat wanneer je dat niet vooraf 100% in beeld hebt, achteraf met scopewijzigingen zit, waardoor je het project niet op kan leveren. Vaak interpreteren eindgebruikers toch anders, of hebben zij andere verwachtingen, van wat je op gaat leveren.” - Respondent 1 Groep B

Daarnaast gelooft *groep A* in een aanpak die past bij de organisatie (omgeving). Ook al vinden zij de aanpak die gekozen wordt door de organisatie niet altijd even goed, maar als deze bij het bedrijf past, passen zij zich aan. Zij geloven niet in hypes die afgelopen jaren voorbij gekomen zijn in project aanpakken, maar geloven eerder dat dit middelen zijn om mensen een gevoel van control te geven.

“Al die dinge zijn hypes in de afgelopen jaren, Prince2. Ondanks al die hypes slaagt nog steeds hetzelfde percentage projecten als vroeger. Daarom is een aanpak een suggestie. Vaak pakken bedrijven, opdrachtgevers, onervaren managers, die geen projectervaringen hebben, pakken dat vaak erbij om hunzelf het gevoel te geven dat ze in control zijn.” - Respondent 4 Groep A

Omwillen van de klant gaan zij er in mee, maar tegelijkertijd hanteren zij een duidelijke visie van wat zij belangrijk vinden, en die is meer gericht op continu afstemmen/ flexibiliteit, omdat door de dynamiek weinig control mogelijk is.

“Op dag 1 is dat plan oud. Een dag later is de wereld verandert. De wereld is continue in beweging. De kunst van projectmanagement, is niet wat je op school leert, zakje geld een team leiden. De kunst is de verandering leiden. Eigenlijk ben je een verandermanager als projectmanager. Je bent bezig met het managen van continue die scope wijzigingen, mensen die wat willen, veranderingen in het team, daar ben je mee bezig. Een goede projectmanager is een goede verandermanager.”

– Respondent 4 Groep A

Binnen *groep B* is slechts één manager die een project situationeel benadert, afhankelijk van de aanpak van de organisatie (omgeving).

“Er zijn organisaties, verbaast me nog steeds, die helemaal niet gewend zijn projectmatig te werken. Die heb je ook nog steeds, voornamelijk bij de overheid. Dan ga je heel anders om met de situatie en dan benader je een project op een hele andere manier.” – Respondent 3 Groep B

(Identiteit) Ondanks dat bij beide groepen niet naar identiteit is gevraagd, zijn vooral bij *groep A* overtuigingen over identiteit in de antwoorden te vinden.

Groep A geeft zelf aan dat zij zich als pragmatisch en flexibel beschouwen. Zij geven aan dat zij daardoor meer op de dynamiek van de omgeving in kunnen spelen. Deze overtuigingen komen moeilijker naar boven en lijken minder bewust aanwezig te zijn, omdat zij pas na langer nadenken naar boven komen. De pragmatiek en flexibiliteit komt ook in andere geloofsovertuigingen van *groep A* over hun identiteit terug, wanneer het gaat over een project aanpak. Vanuit hun identiteit geloven zij niet dat zij “blauw”, dan wel “star” of “zeer gestructureerd” zijn. Zij erkennen wel dat gestructureerd zijn een goede eigenschap is, maar zien zichzelf niet zo en doen ook weinig moeite om dit te verhullen of te ontwikkelen. Deze overtuiging (ontkenning zeer gestructureerd / blauw zijn) lijkt bij de meeste projectmanagers bewuster aanwezig te zijn, omdat zij beter weten waar zij niet in geloven, dan dat zij exact kunnen benoemen wat zij dan wel precies zijn.

“Ik ben wat dat betreft een pragmatisch iemand. Je moet ook wel pragmatisch zijn om dat soort grote projecten succesvol te maken, want elke dag is anders en alles wat je gisteren dacht, het is morgen alweer anders.” – Respondent 1 Groep A

Ondanks dat zij zich als loyaal beschouwen, gaan zij ook weer niet mee in alle hypes en wensen en eisen van bedrijven. Zij geven aan dat er een grens is. Als zij echt niet geloven in een aanpak, opdrachtgever, bedrijf, of iets waarvan zij denken dat het resultaat in de weg kan staan, gaan zij de opdracht niet aan. Zij geloven dat dit in hun persoonlijkheid en karakter zit. Deze overtuigingen over identiteit zijn bewuster, wat blijkt uit de snelle antwoorden.

“Ik ga 100 procent voor die klant. Ik ga hem alleen maar doen op mijn manier. Op het moment dat zij dingen doen, waarin ik niet geloof, dan ook gewoon niet.” – Respondent 5 Groep A

Bij respondenten uit *groep B* zijn geen overtuigingen terug gevonden over identiteit in relatie tot controls en aanpak binnen een project.

5.3 Omgang van projectmanager met mensen

Onder omgang met mensen komen een tweetal thema's terug bij beide respondentgroepen, namelijk

- 1) communicatie
- 2) vertrouwen

5.3.1 Communicatie

(Gedrag) *Groep A* vindt eerlijkheid heel belangrijk. Zij geloven door dat door een eerlijke, haast kwetsbare houding, dat zelfs in moeilijke situaties dit toch positief gedrag opwekt. Door eerlijk te zijn komt je krachtiger over en straal je vertrouwen uit. Dit zou zijn omdat mensen eerlijkheid kunnen waarderen boven schijnheilig gedrag, of het voorspiegelen van mooie dingen die niet waargemaakt kunnen worden. Deze overtuiging is meer onbewust, want het duurde langer voordat antwoorden volgen. Vooral de reden waarom eerlijkheid werkt, zet mensen tot nadenken, alvorens zij met een antwoord komen. Bij *groep B* zijn geen duidelijke overtuigingen te herleiden over eigen eerlijkheid in relatie tot gedrag.

“Ik denk, als je aangeeft wat er in de omgeving speelt en het bewustzijn bij die mensen creëert, zij ook begrip voor jouw standpunt krijgen. Je krijgt het ook terug namelijk. Als je gewoon transparant naar de groep bent, gaan ze ook harder voor je lopen.” – Respondent 4 groep A

(Vaardigheden) *Groep A* gelooft dat goede, vaak informele communicatie, positief gedrag oproept bij mensen. Door goede communicatie geloven zij dat inzicht gecreëerd wordt en daardoor weer bewustzijn en goodwill. Zij geloven in communicatie als een middel om de daadwerkelijke behoefte te achterhalen en om de relatie met stakeholders te onderhouden. Hierdoor zouden mensen meer voor je doen. *Groep A* ziet de klant gelijk aan stakeholders en geloven ook in goede communicatie met de opdrachtgever en stuurgroep. Zij geloven dat je gedurende het project de opdrachtgever betrokken houdt, zodat eventuele verrassingen voorkomen worden en de opdrachtgever geen pijn ervaart. Daarnaast geloven zij dat je twee kanten op moet communiceren, dus zowel richting de directie als richting de teamleden en eindgebruikers. Deze overtuiging is bewust aanwezig, wat blijkt uit de snelle antwoorden.

“Als je de hele tijd de opdrachtgever op de hoogte houdt over het verloop ervan en welke verschillende aspecten er een rol spelen in het feit dat het niet goed gaat op dat moment, dan begrijpt die opdrachtgever vaak heel goed waarom het niet loopt zoals het zou moeten lopen. En doordat ze het dan begrijpen, hebben ze er

ook begrip voor en dan is het issue eigenlijk niet eens zo erg meer.” – Respondent 6 Groep A

Ook *Groep B* gelooft dat je twee kanten op moet communiceren. Daarin geloven zij vooral dat je de functionele behoefte van het management moet kunnen communiceren aan medewerkers en visa versa. In lastige gesprekken ontbreekt in hun overtuigingen het informele aspect en zijn zij veel meer gericht op formele voorbereiding. Voorbereiding bestaat volgens hen, niet zozeer uit continu betrekken, maar meer uit zaken zoals een dossier opbouwen, zodat zij niet verrast kunnen worden door de “tegenpartij”.

“Ik denk ook dat je gewoon de taal van de mensen moet spreken, dat is belangrijk. Je moet ook de taal van het management spreken.” – Respondent 2 Groep B

5.3.2 Vertrouwen

Vertrouwen kwam bij *groep A* vanuit eigen initiatief naar voren in antwoorden op vragen naar overtuigingen achter vaardigheden. Bij *groep B* zijn er geen overtuigingen over vertrouwen gevonden. **(Omgeving)** *Groep A* gelooft dat de relatie met de opdrachtgever en het team gebaseerd is op vertrouwen. Vertrouwen is belangrijk in de rolverdeling tussen projectmanager en opdrachtgever, dus dat de projectmanager het vertrouwen krijgt het project te leiden, en opdrachtgever geraadpleegd wordt wanneer nodig, en niet voor verrassingen komt te staan. *Groep A* gelooft dat het team zowel qua kennis en kunde experts zijn. Deze overtuigingen zijn in eerste instantie bewust, maar wanneer zij uit moeten gaan leggen waarom vertrouwen belangrijk is, dan lijken zij meer richting onbewust te gaan.

“Vertrouwen op de kwaliteiten van de mensen. Vertrouwen winnen is ook een ding. Weet je mensen vertrouwen geven. Ze moeten ook op jou kunnen vertrouwen. Dat is ook wel een heel belangrijk woord in de relatie. In iedere relatie belangrijk. Zowel zakelijk als privé.” – Respondent 4 Groep A

(Gedrag) *Groep A* gelooft vertrouwen een groeiproces is en een wisselwerking tussen mensen. Vertrouwen zou je volgens *groep A* onder andere verkrijgen, door zowel in je gedrag als communicatie open en eerlijk te zijn, ook als het niet goed gaat.

“Vertrouwen moet groeien, als we over een relatie beginnen, vertrouw je me niet overmorgen, dat duurt 3 maanden, 5 maanden waarschijnlijk. Je kan het wel heel snel afbreken.” – Respondent 4 Groep A

“Je moet altijd eerlijk zijn, ook als het niet goed gaat. Mensen vertrouwen je dan.” Respondent 5 Groep A

Ook richting de opdrachtgever vinden zij het belangrijk om positief gedrag te vertonen, zoals een relatie opbouwen die verder gaat dan alleen de zakelijke aspecten. Tot slot geloven zij dat je zelf om te beginnen, vertrouwen moet geven en pas daarmee stopt als het tegendeel blijkt.

“Mijn medewerkers, hebben altijd mijn vertrouwen. Totdat het tegendeel blijkt. - Respondent 3 Groep A

(Vaardigheden) *Groep A* gelooft dat vertrouwen verkregen wordt door transparant te zijn in je communicatie. Daarnaast geloven zij dat je oprechte interesse in mensen moet tonen en in het geval van medewerkers, hen moet helpen. Zij verwachten van mensen, dat zij zich proactief gedragen en een eigen mening durven te geven. Ook dit kan volgens hen alleen, als je je gedraagt als een van hen en niet als je erboven staat. Zij vinden het daarnaast belangrijk positief gedrag te belonen, dus wanneer resultaten behaald worden dit terug te geven aan het team en hen ook de credits te geven voor de resultaten. Hierdoor zou het team ook de projectmanager vertrouwen, want die deelt “eerlijk” de credits.

“Dat gaat van mensen zelfvertrouwen geven tot een luisterend oor. Als het privé met iemand slecht gaat, ja, ook die situaties heb je hier.” - Respondent 3 Groep A

Binnen *groep B* komen hierover geen overtuigingen terug, maar zij kenmerken vertrouwen dan ook niet als iets wat belangrijk is in de omgang met mensen. Slechts een aantal keer wordt naar open en eerlijk gerefereerd, maar hier wordt geen connectie met vertrouwen gemaakt.

“Allereerst denk ik dat de verwachtingen helder moeten zijn en dat mensen open en eerlijk moeten zijn. Dus doen wat je beloofd. Dit is belangrijk voor teamleden, omdat zij de deelproducten moeten opleveren.” - Respondent 1 Groep B

(Identiteit) *Groep A* gelooft dat zij vertrouwen uitstralen doordat zij enerzijds loyaal zijn aan het bedrijf, maar anderzijds ook trouw blijven aan zichzelf. Zij relateren dit aan karaktereigenschappen, zoals open en transparant zijn. Zij beschouwen zich als onafhankelijke eerlijke personen beschouwen, met een hoog commitment ten aanzien van het bedrijf, maar blijven hoe dan ook “zichzelf” en dit zou resulteren in vertrouwen bij mensen. De overtuigingen over identiteit neigen naar onbewust. Deze komen pas laat in de antwoorden en na veel nadenken terug. *Groep B* maakt geen vermeldingen inzake identiteit en vertrouwen.

“Open, transparant, Dat is mijn karakter, zo zit ik in elkaar. Doe ik bij iedereen. Niet alleen bij de opdrachtgever, ook bij collega’s.” – Respondent 2 Groep A

5.4 Verantwoording

(Omgeving) *Groep A* gelooft invloed te hebben op de omgeving. Dat komt naar voren in overtuigingen in verantwoording, doordat zij geloven voor 100% verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat en de omgeving die daarbij hoort, zoals ook de resultaten van het team en de tevredenheid van de klant.

“Een lijnmanager is verantwoordelijk voor de mensen die hij heeft. Die heb ik hier ook. Daar ben ik dus ook verantwoordelijk voor in alles wat ze doen en laten.” – Respondent 3 Groep A

Bij *groep B* geloven alle respondenten dat de opdrachtgever eindverantwoordelijk is. Zij geloven dat zij verantwoordelijk zijn om iets te realiseren, maar zien zich niet als eindverantwoordelijk, voor het succes of falen van het project. Ook *groep B* gelooft dat hindernissen in de omgeving aanwezig zijn, alleen leggen zij die verantwoording terug in de omgeving, zoals de opdrachtgever.

“Kijk, uiteindelijk ligt natuurlijk de eindverantwoordelijkheid bij de opdrachtgever. Maar een projectmanager is wel verantwoordelijk om iets te realiseren. Een projectmanager kan natuurlijk nooit helemaal eindverantwoordelijk zijn. – Respondent 2 Groep B

(Vaardigheden) *Groep A* gelooft, hoe meer verantwoording, hoe meer macht en hoe meer je daardoor gedaan krijgt. Zij geven aan dat zelfs al zouden ze niet eindverantwoordelijk zijn voor iets, dat zij vinden dat je nog steeds verantwoordelijk bent voor het gedeelte waar je invloed op hebt. Dit betreft informele verantwoordelijkheid. Dat passen zij toe door vaardigheden zoals goed communiceren en de opdrachtgever betrekken. Deze overtuigingen zijn bewust aanwezig wat blijkt uit de snelle antwoorden. *Groep A* voelt zich niet alleen verantwoordelijk, maar gelooft ook dat je tot op bepaalde hoogte zelf in control bent van de verantwoording die je krijgt, *dan wel neemt*. Zij geloven dat je soms *meer verantwoording moet pakken* dan op papier toegewezen, want daardoor heb je meer invloed en grotere kans op succes.

“Soms ook, moet je ook durven iets extra’s of iets meer bevoegdheid naar je toe te trekken dan je misschien op papier zou hebben. Als je dat niet doet, dan moet je voor elke muggenscheet terug. “– Respondent 1 Groep A

Tot slot gelooft *groep A* dat pas als je alles geprobeerd hebt, en je kan de verantwoording niet pakken die je nodig hebt, of deze niet krijgt, dat je dan beter kan stoppen in plaats van aanmodderen. Ook dat zien zij als verantwoording pakken. Hierin onderstrepen zij het belang van het team, aangezien zij geloven dat je een team bent, met een team levert, je als team succesvol bent en kan falen als team. Zij zien zich niet alleen eindverantwoordelijk voor zichzelf, maar ook voor het team en de resultaten van het team. Dus als je geen goed team kan samenstellen, kan je beter stoppen, omdat zij zichzelf verantwoordelijk houden voor dit team. Ook hiervoor geldt dat zij zich grotendeels bewust zijn van hun overtuiging, wat blijkt uit de snelle antwoorden.

“Dus eigenlijk is het volle verantwoordelijkheid en heb je dus altijd de verantwoording. En als je niet meer hebt, of niet meer kunt dragen, omdat je het niet meer voor elkaar krijgt, moet je gewoon uitstappen. Want na twee jaar zeggen;

ik kon er niks aan doen, maar ik ben wel blijven zitten. Dat slaat ook nergens op.”
– Respondent 5 Groep A

Groep B gelooft dat verantwoording alleen toegewezen kan worden. Binnen deze grenzen zien zij hun verantwoording, als het uitvoeren van projecttaken, deeltaken en rapporteren richting de stuurgroep. Als zij niet kunnen leveren, dan escaleren zij naar degene die zij eindverantwoordelijk achten. Zij geloven dat zij verantwoordelijk zijn voor wat binnen hun macht ligt en wat strikt van hen verwacht wordt. *Groep B* doet langer op het antwoorden over vragen inzake verantwoording en lijkt zich minder bewust te zijn van wat de verantwoording precies in de praktijk betekent.

“Er zijn altijd dingen die je niet in de hand hebt, Maar die factoren moet je dan duidelijk aangeven, en dan leg je het eigenlijk terug bij de opdrachtgever. Zo van ik kan nu niet opleveren, dat is er aan de hand en daar wordt niet aan voldaan. En hoe daar dan weer aan voldaan wordt, dat is voor de opdrachtgever. Die moet dan een beslissing nemen.” – Respondent 4 groep B

(Identiteit) *Groep A* relateert verantwoording aan karaktereigenschappen zoals besluitvaardig, lef en doeners. Deze eigenschappen, relateren zij aan project succes. Zo relateren zij “doeners zijn” aan daadkracht in besluitvorming. Van besluitvorming geloven zij dat dit onderdeel is van de verantwoording van de projectmanager. Lef vinden zij een eigenschap die past bij het nemen van verantwoording. Deze overtuigingen neigen ook meer naar onbewust, omdat zij dit veelal via beschrijvingen van andere personen doen, of via omwegen brengen. Dat wil zeggen dat zij niet zelf zeggen, dat zij beslissers zijn, maar wel aangeven dat andere mensen hen zo identificeren.

“Over wat mensen in mijn hele carrière te hebben zeggen; over mij, dat ze niemand kennen, die zo sterk in is, is het besluiten nemen.” – Respondent 5 Groep A

Bij *groep B* zijn geen overtuigingen over identiteit in relatie tot verantwoording terug te vinden. Doordat de relatie met verantwoording en identiteit niet gemaakt wordt, lijken zij zich ook niet als verantwoordelijk te identificeren.

5.5 Besturing & Afstemming

(Omgeving) Ook voor dit thema geldt, dat beide groepen gedurende het project een hoge dynamiek ervaren, zoals invloeden van andere projecten en veranderingen van behoeften. Vooral binnen vaardigheden zijn verschillen waarneembaar binnen de groepen.

(Vaardigheden) *Groep A* gelooft dat door de hoge dynamiek, dat stakeholders (opdrachtgever, stuurgroep, eindgebruiker) continue betrokken moeten worden om het resultaat enerzijds te realiseren, maar ook om te borgen in de organisatie. Door stakeholders continu te betrekken, kunnen

zij gedurende het project de ‘purpose for fit’ in de gaten houden, dus de klopt de behoefte nog met wat oorspronkelijk verzonnen is. Daarnaast geloven zij dat je gedurende het project bij moet sturen naar de daadwerkelijke behoefte. Die kan anders zijn dan aan het begin van het project. *Groep A* gelooft zodoende dat je de uitkomst (het succes) van het resultaat kunt beïnvloeden en vindt dat dit onder de verantwoording van de projectmanager valt in relatie tot het eindresultaat. Deze manieren kunnen ook bijdragen om verwachtingen bij te stellen, dan wel teleurstellingen te voorkomen volgens hen.

“Je bent daar met name bezig met hoe zorgen we ervoor dat, dat wat wij aan het maken zijn, eigenlijk echt fit voor purpose, die nog steeds staat op het einde van de rit.” – Respondent 3 Groep A

Groep B gelooft dat in de aanpak het resultaat zoveel mogelijk vooraf vastgesteld moet worden, en richt zich gedurende het vooral op de eindgebruiker, en deze tevreden stellen. Zij zien de rol van het project als het technisch en functioneel faciliteren, van wat vooraf gedefinieerd is, en rapporteren over de assen, tijd, geld en kwaliteit. Volgens *Groep B* moeten stakeholders sturen op tijd, geld en budget, en rapporteert de projectmanager vooral aan stakeholders.

“Wat je ziet vaak dat als de analyse niet goed of heel snel wordt uitgevoerd of niet grondig wordt uitgevoerd dat mensen vergeten dat dit later gevolgen heeft in het project. Waardoor issues kunnen ontstaan, door scope-wijzigingen die kunnen ontstaan.” – Respondent 3 groep B

Groep A gelooft dat het afstemmen en continue betrekken van de stakeholders op een formele en informele manier gedaan moet worden. *Groep A* gelooft dat een informele communicatie met stakeholders in de organisatie veel beter werkt dan zuiver formele communicatie. Zij geloven dat je als projectmanager zelf informeel de stakeholders moet betrekken bij het project, waardoor het beter gedragen wordt in de organisatie.

“Ik probeer altijd wel in de relatie te investeren. Ook al heb je niet de doelen gehaald die gesteld zijn, kan het toch nog succesvol zijn.” – Respondent 4 Groep A

Dit wordt door sommigen van groep A zelfs als succesfactor benoemd, namelijk het op alle niveaus mee kunnen praten en zowel de opdrachtgever als eindgebruiker continu betrekken.

Antwoord op de vraag wat de belangrijkste skills zijn van een projectmanager; “dat je op alle niveaus mee kan praten, van werkvloer tot directie en daar tussen kan schakelen, om mensen erbij te houden en te enthousiasmeren en de vertaling kan maken” – Respondent 1 Groep A

Daarnaast geloven zij dat informele lijnen en contacten belangrijker zijn, omdat je daardoor open dialogen krijgt en beter weet wat er speelt en wat de behoefte is. Daarnaast bedoelen ze ook dat je op alle niveaus mee moet kunnen acteren, zodat je betekenissen top down en terug kunt vertalen. Je moet weten hoe de lijntjes lopen boven in de organisatie en goede relaties hebben, ook buiten het project, daardoor kan je goed voeden en krijg je meer voor elkaar.

“Je moet altijd leren hoe de lijntjes lopen, ook weer zo’n open deur. Je moet het gevoel hebben waar de macht zit. Vaak is het informele macht ook he. Als je die mensen kent, en die goed voedt, weet je dat je hem ook goed voedt.” – Respondent 4 Groep A

Ook *groep B* gelooft dat afstemmen belangrijk is. *Groep B* gelooft meer in formele benaderingswijzen zoals het communiceren via de stuurgroep. *Groep B* doet informeel veel minder een beroep op de stuurgroep en opdrachtgever, maar ziet hen slechts als iemand om aan te rapporteren en niet zozeer om een relatie mee te onderhouden. Daarnaast gelooft *groep B* dat de stuurgroep verantwoordelijk is voor het betrokken houden van eindgebruikers. Deze overtuiging is bij *groep B* minder bewust, zij denken namelijk veel na alvorens een antwoord te geven.

Over eindgebruikers: “Als ze (eindgebruikers) niet betrokken zijn, dan overleg je met de stuurgroep” – Respondent 2 Groep B

Van de respondenten in *groep B*, is er slechts één respondent die het belang van informeel contact benoemd om mensen te betrekken. Tegelijkertijd geeft deze respondent aan dat dit vaak niet nodig is. Het merendeel laat zich vooral over formele methoden uit om mensen te betrekken.

“Normaal gesproken via de stuurgroep vergaderingen, maar je zou ook langs kunnen lopen. Dat is vaak niet nodig.” – Respondent 4 Groep B

Beide groepen geloven dat kennis van de inhoud nodig is. Daarmee bedoelen zij onder andere kennis van de werkzaamheden van hun teamleden of systemen waarmee gewerkt wordt. *Groep A* gelooft dat kennis en ervaring nodig is om enerzijds het team aan te kunnen sturen, zodat ze snappen waar het team mee bezig is en waar mensen tegen aan kunnen lopen. Anderzijds geloven zij dat ervaring nodig is, om boven de inhoud uit te komen, het grote geheel te snappen en het project aan te kunnen sturen.

“Ik geloof er ook echt wel in dat je, als projectmanager, dat je moet snappen wat je doet. Je kunt natuurlijk puur het proces managen. Maar ik snap echt wat dit type applicaties doen. Ik snap ook wat die mensen dus voor werk aan het doen zijn” – Respondent 5 Groep A

Binnen *groep B* maakt slechts één respondent een verwijzing naar kennis, enerzijds om te snappen wat er gemaakt wordt, maar daarnaast vooral uit persoonlijke motivatie, namelijk dat de inhoud leuk

gevonden moet worden en niet zozeer omdat dit het makkelijker maakt een team aan te sturen en een project te managen.

“Dan weet je in ieder geval wat je maakt en dat het goed is. Ik had laatst iemand die leidt een project, maar die heeft niks met het product, dan is er niks aan. Het moet ook een uitdaging zijn en leuk zijn, lijkt mij. Je moet wel iets kunnen bereiken. Als je niks bereikt dan, voor mij geeft dat geen voldoening in ieder geval.” – Respondent 2 Groep B

6 Discussie

Allereerst zullen de deelvragen beantwoord worden, gevolgd door de hoofdvraag. Bij de beantwoording worden de resultaten vergeleken met de bestaande literatuur.

Deelvragen:

1. Wat is succes (intern en extern gedefinieerd, subjectief vs. objectief)?
2. Wat zijn overtuigingen (werkelijkheidssystemen, attitudes)?
3. Wat is de rol van overtuigingen in relatie tot vaardigheden / doelen / succes?
4. Wat is de relatie tussen de gevonden overtuigingen en de (toegepaste of juist niet) vaardigheden? H5

Onderzoeksvraag

Welke overtuigingen (attitudes, werkelijkheidssystemen) ontleen projectmanagers hun succes aan?

6.1 Deelvragen

6.1.1 Wat is succes (intern en extern gedefinieerd, subjectief vs. objectief)?

Het bewijs van succes wordt volgens Organizational Closure intern subjectief behaald uit een “objectieve” externe wereld, op het moment dat de trigger intern voorzien wordt van een betekenis die samenvalt met de interne beschrijving van het doel. Toegepast op projectmanagers zou dit het perspectief van de manager betekenen. Vanuit het perspectief van de omgeving is er sprake van een extern perspectief, want ieder ander kan een andere betekenis geven aan de reactie uit de externe omgeving. Dit externe perspectief, bijvoorbeeld dat van de opdrachtgever of eindgebruiker wordt door Judge et al (1995) relatief objectief genoemd, omdat de omgeving in dit geval succes waarneemt, op basis van meer objectieve criteria, zoals tijd, geld en kwaliteit. Relatief staat hier voor de subjectiviteit van de externe waarnemer van het succes, omdat ook deze andere betekenissen kan hangen aan de reactie uit de omgeving en daarnaast vaak beïnvloed wordt door motivatie factoren, zoals het gevoel dat de projectmanager creëert bij mensen. Op de vraag wat is succes, kan een *intern subjectief perspectief* aangenomen worden, waarbij de projectmanager intern een positieve betekenis moet geven aan de trigger, die aan moet sluiten bij het intern gecreëerde construct in de toekomst. Daarnaast kan een *extern relatief objectief perspectief* aangenomen worden, waarbij de organisatie (opdrachtgever, eindgebruiker) een positieve betekenis moet geven aan de trigger, die aan moet sluiten bij zijn of haar construct in de toekomst. Een verschil in definitie van succes is daarmee al snel

gemaakt, want het construct tussen projectmanager en organisatie kan verschillen en zo kunnen er ook verschillende definities van bewijs zijn.

6.1.2 Wat zijn overtuigingen (werkelijkheidssystemen, attitudes)?

Organizational Closure beschrijft hoe we prikkels uit de omgeving wel of niet voorzien van betekenis, door ons waarnemingsvermogen. Deze betekenissen zijn overtuigingen over wat wij geloven over de prikkel. Op deze responsen die wij van betekenis hebben voorzien, reageren wij met gedrag, dat positieve of negatieve reacties op kan roepen. Vaardigheden zijn nodig om gedrag 'succesvol' uit te voeren. Daarvoor zijn weer overtuigingen nodig over vaardigheden. Overtuigingen zijn generalisaties en interpretaties, die wij nodig hebben om via geloofssystemen onze werkelijkheid in stand te houden. Responsen zijn 'juist' wanneer dit ons eigen geloofssysteem bevestigt, zodat we weten hoe we moeten reageren. Daarmee hoeft een respons niet per se 'positief' te zijn. Toegepast op vaardigheden betekend dit dat, wanneer wij geloven dat wij een marathon kunnen lopen en dit doen, de respons juist is en aansluit bij ons geloofssysteem over hardlopen. Dit betekent ook, dat wij wanneer wij geloven, dat wij dit niet kunnen en dit niet doen, dat de respons ook juist is en aansluit bij ons geloofssysteem. Daarmee bepalen overtuigingen over onze eigen vaardigheden hoe wij die ontwikkelen of juist niet. Vaardigheden waar wij niet in geloven worden niet bevestigd omdat ons geloofssysteem ze niet herkent en dus ook niet ontwikkeld. De verwachting is dat doordat identiteit onze overtuigingen stuurt, een persoon met optimistische programma's een respons makkelijker van een positieve betekenis zal voorzien dan een persoon met een negatief zelfbeeld (Goosseff, 1992).

6.1.3 Wat is de rol van overtuigingen in relatie tot ontwikkeling van vaardigheden, doelen en succes?

Overtuigingen zijn dus nodig om ons werkelijkheidssysteem in stand te houden en zodat we weten hoe moeten reageren. Van overtuigingen zijn we ons niet altijd even bewust. Kahneman (2011), maakt in de dual process theorie onderscheidt tussen bewuste, gecontroleerde processen die vaak rationeel van aard zijn (systeem 1) en onbewuste, automatische processen die vaak snel en intuïtief van aard zijn (systeem 2). In relatie tot doelen halen stellen Moors & de Houwer (2006) dat doelen die niet behaald worden waarvan de persoon zich niet bewust is van de oorzaak, een meer negatieve impact heeft op personen dan tegenover doelen waarvan een persoon zich wel bewust is van de oorzaak. Aansluitend bij de theorie van Moors & de Houwer (2006) zou dit mogelijk betekenen, dat personen die niet reflecteren op het niet behalen van een doel zoals binnen Single Loop Learning en zich mogelijk ook niet bewust zijn van de oorzaak minder makkelijk doelen behalen. Toegepast op Double Loop Learning, waar personen juist wel bewust reflecteren op de overtuiging, en deze waar nodig bijstellen, zouden doelen juist makkelijker behaald moeten worden. Bewuste overtuigingen over bepaalde vaardigheden dan wel het nog niet ontwikkeld hebben van bepaalde vaardigheden, lijken het daarmee

makkelijker te maken doelen te halen, waar onbewuste overtuigingen de ontwikkeling van vaardigheden juist in de weg lijken te staan. Tot slot lijken personen met positieve overtuigingen in relatie tot eigen zelfvertrouwen en eigen mogelijkheid tot leren (intelligentie), makkelijker te leren en doelen te behalen (Bandura, 1977). Uit onderzoek van Mangels et al (2006) blijkt namelijk dat personen die intelligentie zien als iets wat te ontwikkelen valt, ook meer effort steken in de ontwikkeling van vaardigheden en beter herstellen van het niet in eerste instantie behalen van doelen. Dit sluit weer aan bij Double Loop Learning waarbij personen meer reflecteren op eigen vaardigheden en gedrag en dit ook ontwikkelen. Hierdoor lijken personen met een positief zelfbeeld, meer bewuste positieve overtuigingen te hebben over eigen vaardigheden waardoor zij makkelijker meer effort steken in het behalen van doelen, omdat zij er van overtuigd zijn dat zij dat kunnen. Toegepast op personen met een minder positief zelfbeeld lijken deze overtuigingen minder bewust aanwezig te zijn dat zij dat kunnen, waardoor zij minder reflecteren en minder effort steken in het behalen van doelen (Tosi & Carroll, 2012).

6.1.4 Wat is de relatie tussen de gevonden overtuigingen en de (toegepaste of juist niet) vaardigheden?

De top vijf gevonden meest benoemde thema's, waar de meeste overtuigingen over gaan zijn in aflopende volgorde:

1. Leiderschap 5.1
2. Omgang met mensen 5.2
3. Verantwoording 5.3
4. Control & Aanpak 5.4
5. Besturing & Afstemming 5.5

6.1.4.1 Leiderschap

Onder leiderschap vallen als belangrijkste het volgende:

- Omgang met weerstand
- Aansturen & delegeren
- Motiveren

Weerstand voor verandering wordt door *Groep A en B* beiden erkent als aanwezig voor veel mensen in organisaties. Het aanturen, delegeren en motiveren van mensen in veranderingsprojecten wordt door die algemene weerstand voor veranderingen in organisatie niet makkelijker gemaakt. Vanuit eerder onderzoek wordt dit dan ook ruim bevestigd (Maurer, 1996).

Uit de benadering van *groep A* richting hun medewerkers en of andere medewerkers buiten het project is af te leiden dat hun medewerkers-mensbeeld eerder gebaseerd is op iemand die positief reageert op eerlijkheid, transparantie en daar ook vertrouwen voor terug geeft in de relatie met de projectmanager. Dit vertrouwen heeft een gunstig effect, zo ervaart *groep A*, op hun werk motivatie en op het accepteren of ontwikkelen van meer verantwoordelijkheid. Dit is niet zoals bij *groep B* op de eerste plaats (alleen) gebaseerd op het wegnemen van onrust door betere of structurele voorlichting hoe het project er voor staat, waar *groep B* meer van uit gaat. Bij *groep A* is het eerder de *persoonlijke* respectvolle benadering van de projectmanager die mensen meer betreft bij beslissingen en voortgang, vaak op een informele manier, die de relatie versterkt tussen die ene man of vrouw en diens manager. Zij geloven dan ook niet per definitie dat weerstand niet te verhelpen is, maar geloven dat mensen een eigen geluk definitie bezitten, waar zij *situationeel* op in kunnen spelen. Dit geldt niet alleen voor het omgaan met weerstand maar ook in hun stijl van *leiderschap*. Ook deze gaat uit van een *positief mensbeeld* en waar zij afhankelijk van de drijfveren van een persoon aansturing en delegeren doen zij om te beginnen met vertrouwen geven. Daartegenover heeft *groep B* veel meer moeite om te delegeren, juist door het gebrek aan vertrouwen en mogelijk een minder positief mensbeeld, dat daardoor kan resulteren in een meer directieve aanpak.

Niet beleefd of gezien door *groep B* is dat de coachende benadering die meer bij *groep A* terugkomt (ook) een *band schept tussen medewerker* en diens baas en het is juist deze diepere relatie die echte leiders doet onderscheiden van managers. Dit sluit aan bij “The Concepts of Human Nature”, waarin “echte” leiders meer aandacht hebben voor wie mensen zijn, wat de drijfveren zijn van mensen en welke waarden zij hanteren (Horodecka, 2014). Het *positieve mensbeeld* en de wijze waarop *groep A* gelooft dat positief gedrag beloond wordt sluit ook aan bij eerder conclusies, namelijk dat positieve overtuigingen leiden tot ontwikkeling van vaardigheden die het makkelijker maken om doelen te bereiken. Door het positieve mensbeeld heeft *groep A* oog voor de behoefte en lijkt zij met de vaardigheid situationeel leiderschap zowel de mens aan te kunnen sturen, als te motiveren richting een bepaald doel. *Groep B* lijkt daarentegen een minder positief mensbeeld hanteren, onder andere doordat overtuigingen over bijvoorbeeld situationeel leiderschap bij *groep B* niet of minder bewust aanwezig zijn. In relatie tot het behalen van doelen wordt het dan ook moeilijker om weerstand weg te nemen, omdat zij niet geloven dat weerstand weg genomen kan worden doordat er geen oog is voor de drijfveren van mensen. Ook dit sluit aan bij eerdere conclusies dat, doordat de overtuigingen niet of minder bewust aanwezig zijn, personen ook minder effort steken in het behalen van doelen zoals bijvoorbeeld weerstand. Bij *groep B* is dit zelfs heel herkenbaar doordat zij een lage betrokkenheid van de eindgebruiker bijvoorbeeld bij de opdrachtgever neerleggen. *Groep A* steekt in plaats hiervan zelf effort in het verhogen van de betrokkenheid. Voor beiden groepen geldt tot slot dat op het niveau van people skills de meeste overtuigingen terug gevonden wordt, wat aansluit bij het

onderzoek van Azim et al (2010) dat aangeeft dat projectmanagers people skills met 75% boven proces en product skills waarderen.

6.1.4.2 Control & Aanpak

Alhoewel beide groepen de dynamiek in de projectomgeving als hoog erkennen, gaan zij hier verschillend mee om. Een mogelijke verklaring kan zijn dat het project succes door *groep A* vooral gedefinieerd wordt door de daadwerkelijke klantbehoefte, die juist door de dynamiek gedurende het project kan veranderen. In relatie tot de benoemde definities van succes (paragraaf 6.1.1) lijkt *groep A* veel meer haar interne subjectieve definitie van succes aan te willen laten sluiten bij de externe relatief objectieve definitie van succes van de omgeving (opdrachtgever, stakeholders, eindgebruikers), wat aannemelijk maakt dat succes ook groter ervaren wordt. Het is immers niet alleen de projectmanager die het succes bepaald, maar ook de omgeving.

Groep A lijkt door deze definitie van succes een veel flexibelere aanpak te hanteren gericht op het voldoen aan de definitie van succes van de “klant” dan *groep B*, die vooral gericht is op control middelen om het vooraf geformuleerde resultaat te bereiken. Terwijl de definitie van succes door de klant door de dynamiek gewijzigd kan zijn. Voor deze overtuigingen is aannemelijk dat *groep B* zich niet, zoals *groep A*, bewust is van een grotere omgeving die invloed uitoefent op het succes. Doordat *groep A* zich wel bewust lijkt te zijn, lijkt zij zoals in Double Loop learning ook continue te reflecteren op bijvoorbeeld het gewenste resultaat en dit bij te stellen, waar *groep B* zich zoals in Single Loop Learning veel meer bezig houdt met het beheersen en correctieve acties uitvoeren. Zodoende lijkt *groep A* makkelijker succes te bereiken door, enerzijds een bredere definitie van succes in een grotere omgeving, en anderzijds door deze makkelijker bij te stellen door continu te reflecteren. Dit sluit tevens aan bij eerder onderzoek, gedaan naar studenten en de positieve impact van zelfreflectie op het behalen van doelen (Travers et al., 2015).

6.1.4.3 Omgang van projectmanager met mensen

Uit paragraaf 6.1.4.1 blijkt dat het mensbeeld en hoe daarmee om te gaan tussen *groep A* en *groep B* behoorlijk verschilt. Dit komt tot uiting doordat *Groep A* veel meer gelooft in positief gedrag dat ook positief gedrag oproept, zoals eerlijk zijn en vertrouwen geven. Hiervoor geldt dat *Groep A* veel meer dan *groep B* naar zichzelf verwijst als open eerlijke personen. Het ziet er naar uit dat *groep A* niet alleen een positiever mensbeeld heeft over andere mensen, maar ook over zichzelf. Alhoewel zij zich minder bewust zijn van overtuigingen op identiteitsniveau, zijn zij zich wel heel bewust van de bijhorende vaardigheden. Dat wordt onderbouwd door de effort die zij steken in de ontwikkeling van vaardigheden zoals de *informele relatie opbouw* met hun omgeving, waar zij net zoals bij teamleden,

openheid en eerlijkheid in gedrag en vaardigheden belangrijk vinden. Dit sluit aan bij de eerdere conclusie uit de literatuur, dat mensen met een positief zelfbeeld makkelijker positieve betekenissen geven aan responsen of negatieve responsen waarschijnlijk makkelijker vergeten (Goosseff, 1992) (Travers et al., 2015). *Groep A* hecht niet alleen veel waarde aan de relatie met medewerkers, maar aan de relatie met stakeholders waaronder de opdrachtgever en benoemd hier dezelfde positief geformuleerde overtuigingen over vertrouwen en eerlijkheid. *Groep A* lijkt vooral vanuit *eigen referentiekader* met mensen om te gaan en verwacht ook vergelijkbaar gedrag terug. Ondanks het misschien minder bewuste *positieve zelfbeeld*, geldt voor *groep B* dat dit zelfbeeld niet herleid kan worden. Daarnaast waren in het thema omgang met mensen binnen *groep B* aanzienlijk minder overtuigingen terug te vinden, wat het vermoeden doet opkomen dat *B* in relatie tot de omgeving een *minder positief zelfbeeld* heeft en/of zich hiervan nog minder bewust van is.

6.1.4.4 Verantwoording

Groep A heeft duidelijk een meer *proactieve mindset* ten aanzien van het nemen van verantwoording dan *groep B*. Dit blijkt onder andere uit dat zij verantwoording pakken en verantwoording uitbreiden. Dit betreft ook informele verantwoording. Een mogelijke verklaring is dat *groep A* door de externe definitie van succes mee te nemen in haar eigen definitie van succes, zich daardoor ook meer verantwoordelijk voelt om dat “externe succes” te realiseren. Tegenover *groep B* die zich mogelijk alleen verantwoordelijk voelt voor de eigen interne definitie van succes, die zij meestal afgebakend hebben in tijd, geld en kwaliteit (scope). Een tweede potentiële verklaring is de bredere definitie van wie de klant is. Voor *groep A* lijkt het succes extern door een grotere groep (opdrachtgever, stuurgroep, eindgebruikers en overige stakeholders) bepaald te worden dan bij *groep B* (veelal eindgebruikers). *Groep A* lijkt daarmee ook meer verantwoording af te dragen aan een grotere groep en pakt de verantwoording daardoor breder dan vaak de formele projectgrenzen. Stakeholders kunnen immers overal in de organisatie zitten en daar lijken zij ook invloed op uit te willen oefenen. Ook hier lijkt te gelden dat *groep A* zich *bewust* als verantwoordelijk te identificeert, waar *groep B* zich helemaal niet als verantwoordelijk identificeert. Mogelijk is *groep B* zich minder bewust van de externe definitie van succes, en is er voor *B* ook geen reden om extra verantwoording te pakken dan wel zich verantwoordelijk te voelen.

6.1.4.5 Besturing & Afstemming

Binnen het thema Control & Aanpak (paragraaf 6.1.4.2), kwam al naar voren dat *groep A* door een bredere definitie van succes, een aanpak hanteert die vaak gericht is op continu afstemmen en bijsturen, tegenover *groep B* die veel meer gericht is op het volgen van de bekende regels, structuur

in bouwen en voorspelbaarheid. Volgens *groep A* is afstemmen en sturen ook niet bijzonder moeilijk omdat zij zichzelf bewust identificeren als pragmatisch en flexibel beschouwd op identiteitsniveau. Gekoppeld aan de Self Efficacy theorie zou een mogelijke verklaring zijn dat het zelfvertrouwen in dat opzicht van *groep A* ook doet leiden tot beter ontwikkelde vaardigheden in sturen en afstemmen (incl. de informele methoden). Dit zelfvertrouwen lijkt ook weer terug te komen in het flexibel zijn vs. het positieve zelfbeeld, namelijk open en eerlijk. Daarin geven zij aan flexibel te zijn en zich verantwoordelijk voelen om het resultaat te bewaken, maar altijd zichzelf te blijven mocht dit niet aansluiten bij hun persoonlijkheid. Dit neigt naar een hoog job commitment, maar niet zozeer job identification. Dit tegenover *groep B* waar geen van de identificaties zoals eerlijk, open, flexibel en pragmatisch terug te herleiden zijn en deze ook niet gekoppeld worden aan vaardigheden. Wederom lijkt door het niet aanwezig zijn van dit zelfbeeld, dat de vaardigheden daaraan gekoppeld ook niet of minder goed ontwikkeld zijn. Vanuit de literatuur werd gesteld dat een hoger zelfvertrouwen leidt tot een hoger job commitment. Het hoge job commitment, dat volgens de literatuur ook weer tot het makkelijker behalen van doelen zou leiden, kan daarmee wel een gedeelte van het succes van *groep A* verklaren. Er wordt namelijk meer effort gestoken in het behalen (Canrinus et al., 2012). Tot slot gelooft *groep A* van zichzelf kennis en ervaring te hebben. Onderzoek van Mangels et al (2006) dat een verband legt tussen geloof in eigen intelligentie en de ontwikkeling van intelligentie lijkt hierop aan te sluiten. Wanneer kennis en ervaring onder de noemer “intelligentie” vallen, lijkt hier te gelden dat *groep A* inderdaad een hoger geloof heeft in eigen intelligentie. Met dat zij verwijzen naar ervaring, lijken zij ook in ontwikkeling te geloven, ervaring is namelijk ontwikkelen.

6.2 Onderzoeksvraag

Welke overtuigingen (attitudes, werkelijkheidssystemen) ontleen projectmanagers hun succes aan?

Projectmanagers hanteren samengevat op basis van paragraaf 6.1.4 een drietal overtuigingen die leiden tot succes, namelijk;

- Positief Mensbeeld
- Proactieve rol in omgeving
- Positief Zelfbeeld

Het *positieve mensbeeld* is nodig om achter daadwerkelijke drijfveren, motivaties en emoties van mensen te komen. Je moet mensen behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden en dat ook uitstralen, want daardoor ontvang je positief gedrag terug. Door inzicht in de daadwerkelijke behoefte is het makkelijker om het gewenste resultaat boven tafel te halen, maar ook makkelijker om mensen mee te krijgen omdat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om dingen voor jou te doen.

De definitie van succes is niet alleen de eigen interne subjectieve definitie maar ook die van de externe omgeving. Deze definitie kan veranderen maar het is de verantwoording van de projectmanager hier continue op te reflecteren en deze waar nodig aan te passen. Op deze manier wordt namelijk het resultaat bereikt waar de klant echt behoefte aan heeft. Als projectmanager heb je hierin de *volledige verantwoording*, zowel *formeel als informeel om de omgeving* te polsen en mee te nemen in het toe werken naar dit resultaat.

Het *positieve zelfbeeld* gelooft in eigen open en eerlijke gedrag want daardoor stralen zij vertrouwen uit en ontvangen zij vertrouwen terug. Daarnaast gelooft het positieve zelfbeeld in het kunnen realiseren van het resultaat, doordat zij zich zien als ervaren, pragmatisch en flexibel. Daardoor kunnen ze zich goed aanpassen aan de omgeving, zonder dat het hen ten koste gaat van andere eigenschappen zoals eerlijk zijn naar zichzelf en hun omgeving.

Vanuit de literatuur was de verwachting dat een positief zelfbeeld meer positieve betekenissen geeft aan responsen dan wel de negatieve betekenissen makkelijker bijstelt door bijvoorbeeld reflectie (Goosseff, 1992). Het *positieve zelfbeeld* en het *positieve mensbeeld* in de omgeving van groep A bevestigd deze verwachting. *Groep A* lijkt bijvoorbeeld, door het zien van persoonlijke drijfveren, meer te geloven in een situationele leiderschapsstijl waardoor weerstand vermindert zou worden. Tegenover *groep B* die veel minder oog heeft voor persoonlijke drijfveren en vaardigheden in deze richting ook minder ontwikkelt lijkt te hebben. Ook de proactieve rol ten opzichte van de omgeving, kan als een vaardigheid beschouwd worden, die ontwikkeld lijkt te zijn door positief geloof in de omgeving. De omgeving lijkt voor *groep A* namelijk dermate van belang te zijn in de definitie van succes, dat zij ook in de omgeving (informeel) verantwoordelijkheid nemen om resultaat te bereiken. Daarnaast was de verwachting dat een hoger zelfvertrouwen leidt tot een betere ontwikkeling van vaardigheden, en makkelijker behalen van doelen, doordat daar meer effort in wordt gestoken (Bandura, 1997; Canrinus et al., 2012). Ook dit lijkt bevestigd te worden doordat vaardigheden, die gekoppeld zijn aan het positieve zelfbeeld beter ontwikkeld zijn. Een voorbeeld daarvan is het geloof in pragmatisch zijn, waardoor vaardigheden toegepast worden zoals continue afstemmen bij veranderingen om de “fit for purpose” te blijven houden. Daarnaast was de verwachting dat mensen met een hoger zelfvertrouwen makkelijker reflecteren, waardoor zij eerder in staat zijn vaardigheden en gedrag bij te stellen om doelen te behalen (Bandura, 1997; Travers et al., 2015). Dit lijkt de suggestie te wekken dat succesvolle projectmanagers door een positief zelfbeeld, vaker Double Learning toe passen. In relatie tot bijvoorbeeld het resultaat en het continu bewaken van de “fit for purpose” lijkt er bij *groep A* inderdaad meer reflectie toegepast worden.

Onderzoek van Mangels et al (2006) wekte de verwachting dat geloof in eigen intelligentie en de ontwikkeling daarvan leidt tot succes. Ook hier is een verband waarneembaar, namelijk het geloof in

eigen kennis en ervaring van *groep A*. Door een positief geloof in ervaring zal een projectmanager ook meer effort steken in het opdoen van ervaring, wat uiteindelijk weer leidt tot het ontwikkelen van vaardigheden. Tot slot was de verwachting dat een hoog job commitment het makkelijker haalt om doelen te behalen en daarmee tot succes zou leiden (Canrinus et al., 2012). Vooral bij *groep A* is een hoog job commitment terug te vinden.

6.3 Conclusie

De doelstelling van het onderzoek is inzicht te verwerven in overtuigingen die bij kunnen dragen aan hoe je succesvol kunt handelen, vaardigheden kan ontwikkelen en in kunt zetten. Dit vormt tegelijkertijd de hoofdvraag van het onderzoek. Deze doelstelling is behaald door inzicht in het positieve mensbeeld, de proactieve rol in de omgeving en het positieve zelfbeeld. Daarnaast is onderscheid gemaakt tussen bewuste en onbewuste overtuigingen en lijkt *groep A* zich van deze overtuigingen meer bewust te zijn en daardoor bepaalde vaardigheden, zoals situationeel leiderschap, meer ontwikkeld te hebben. Dit antwoord sluit aan bij verwachtingen uit de literatuur waarin een positief zelfbeeld waarschijnlijk sneller positieve betekenissen toekent aan responsen (Goosseff, 1992), maar ook de Self-Efficacy theory dat een hoog zelfvertrouwen (geloof over jezelf) een positief effect heeft op het realiseren van doelen, waarvoor succesvolle vaardigheden nodig zijn (Bandura, 1997). In relatie tot bewuste en onbewuste processen, lijken succesvolle projectmanagers vaker bewust te reflecteren op bijvoorbeeld het gewenste resultaat en daar ook vaker hun vaardigheden op aan te passen. Op identiteitsniveau lijken zij zich niet eens geheel bewust te zijn, echter maken zij vaker de vertaalslag naar vaardigheden die zij wel heel bewust inzetten en die leiden tot goed resultaat. Dit leidt wel tot de volgende doelstelling, namelijk het creëren van een context, die het medewerkers makkelijker maakt meer succesvolle betekenissen te activeren en ontwikkelen. Voor organisaties betekent dit dat zij bij projectmanagers het bewustzijn moeten zien te creëren, dat een positief mensbeeld dus positieve verwachtingen het leiderschap makkelijker maken. Daarnaast zouden organisaties mensen kunnen wijzen op de omgeving van het project, en dat deze niet alleen uit de eindgebruiker bestaat. Wat betreft het positief zelfbeeld geldt dat organisaties ook hierin kunnen stimuleren door open communicatie, of door het belang van flexibiliteit te benadrukken. Voor al deze aanbevelingen geldt echter dat geen onderzoek is gedaan naar de praktische toepassing van het creëren van een context. In die zin is deels aan deze doelstelling voldaan omdat de resultaten vooral antwoord geven op hoe de overtuigingen in die context idealiter zouden moeten zijn. Dit is daardoor wel input voor vervolgonderzoek want een context waarin deze (veelal positieve) overtuigingen terug komen, zou tot een succesvollere toepassing van vaardigheden kunnen leiden.

De nuance in de onderzoeksdoelstelling is ook al gegeven door aan te geven dat het onderzoek in eerste instantie zich richt op het creëren van het bewustzijn over de rol van overtuigingen en de impact hiervan op vaardigheden. Aan deze doelstelling is voldaan, enerzijds door de werking van de overtuigingen volgens literatuur te beschrijven, maar vervolgens ook in de praktijk op te zoeken wat voor soort overtuigingen dit zijn (positief / negatief / bewust / onbewust).

6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In de doelstelling van dit onderzoek wordt het “creëren van een context” die het medewerkers makkelijker maakt meer succesvolle betekenissen te activeren en ontwikkelen”. Ondanks de aangebracht nuance dat dit onderzoek zich richt op de overtuigingen achter de vaardigheden, vormt dit wel een brug naar vervolgonderzoek. De vraag is in dit geval hoe overtuigingen zoals een positief zelfbeeld, een positief mensbeeld en een proactieve rol in de omgeving overgebracht kan worden op anderen. Een manier waarop dit onderzocht kan worden, is door managers zelf te vragen hoe zij tot deze overtuigingen gekomen zijn en of dit vroeger anders was. Een tweede methode kan zijn door naar de teams van succesvolle projectmanagers te kijken. Is er sprake van overdracht tussen de succesvolle projectmanager en zijn team, en zo ja op welke manier?

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek betreft de link tussen identiteit en overtuigingen. Bij beide groepen is gevraagd naar overtuigingen achter vaardigheden. Bij *groep A* kwam uit zichzelf overtuigingen over identiteit naar voren zonder dat daar naar gevraagd werd, tegenover *groep B* waarbij nauwelijks overtuigingen over identiteit naar voren kwamen. Het vermoeden is daardoor, dat *groep B* zich mogelijk minder identificeert als projectmanager, dan wel als leider en daardoor is de vraag ontstaan of de rol van identiteit meespeelt in succesvol projectmanagement en in hoeverre dit bewust of onbewust is. Om meer overtuigingen op identiteitsniveau te achterhalen zou in een vervolgonderzoek ook meer naar overtuigingen achter identiteit gevraagd kunnen worden.

6.5 Beperkingen onderzoek

Zoals in de methodologie al aangeven is het onderzoek kwalitatief uitgevoerd en daardoor subjectief van aard. In dit onderzoek zijn alle interviews geïnterpreteerd, en hier kunnen ondanks de respondentencheck verkeerde interpretaties opgedaan zijn. Daarnaast heeft dit onderzoek zich gericht op twee doelgroepen, binnen een drietal organisaties. Daarvoor is relatief objectieve criteria aangehouden (Hoofdstuk 3). Deze kunnen echter door de organisaties op verschillende manieren geïnterpreteerd zijn.

Zoals ook al uit de resultaten blijkt, geeft *groep A* in verhouding tot *groep B* langere en meer uitgebreide antwoorden en ook vaker gerelateerd aan omgeving, gedrag en identiteit. Doordat hier

niet naar gevraagd is, zijn conclusies getrokken op basis van de zelf aangedragen overtuigingen van *groep A*, die niet te herleiden waren bij *groep B*. In een vervolgonderzoek kan hier mogelijk rekening mee gehouden worden, door specifiek wel naar deze elementen van het LN-model te vragen.

Tot slot zijn bij het interpreteren van de data een aantal beperkingen naar voren gekomen, namelijk het onderscheid tussen *groep A* (succesvol) versus *groep B* (regulier) was op voorhand al bekend, waardoor de neiging ontstaat in een contrastonderzoek om te denken dat de overtuigingen van *groep A* beter zijn dan *groep B*. Dit onderzoek heeft zich op het succes van een projectmanager gericht. Dat maakt *groep A* of *groep B* geen betere of slechtere personen. Daarnaast zijn bij het analyseren van bewuste en onbewuste overtuigingen zijn aannames gedaan dat stiltes vaak indicatoren waren van onbewuste overtuigingen. Dit kan ook andere redenen gehad hebben zoals, ongemak of bescheidenheid. Om deze reden is er voorzichtig omgegaan, met het bestempelen van een overtuiging als onbewust. Tot slot zijn overtuigingen niet alleen geïnterpreteerd, maar door de grootte van de doelgroep ook gegeneraliseerd. Daarbij is een verdeling van >66% aan gehouden, waarbij de meeste overtuigingen overigens meestal boven >66% uitkwamen. Om te voorkomen dat belangrijke nuances verloren zouden gaan, zijn deze uitdrukkelijk benoemd in de resultaten en zijn de generaliseerbare overtuigingen opgenomen in de discussie en conclusie.

Bibliografie

- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/17538371011056048>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Springer Reference.
- Bargh, J. A., & Morsella, E. (2008). The Unconscious Mind. *Perspectives on Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00064.x>
- Bargh, J. A., & Williams, E. L. (2006). The automaticity of social life. *Current Directions in Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2006.00395.x>
- Biggart, N. W., Levy, A., & Merry, U. (1988). Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392725>
- Birkhead, M; Sutherland, M; Maxwell, T. (2000). Core competencies required of project managers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 99–105.
- Bryman & Bell. (2015). *Business Research Methods - Alan Bryman, Emma Bell - Google Books*. *Business Research Method*.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*. <https://doi.org/10.1007/s10212-011-0069-2>
- Cowie, G. (2003). The importance of people skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/00197850310493938>
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.10.005>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research Mark Easterby*. Sage Publications Ltd.
- Eisen, H., Mulraney, B., & Sohal, A. (1992). Impediments to the Adoption of Modern Quality Management Practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001651>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2011). Research Philosophy. In *Qualitative Methods in Business Research*. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Goosseff, K. A. (2014). Only narratives can reflect the experience of objectivity: Effective persuasion. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2014-0167>
- Goosseff, K.A. (1992). Vrijheid en onvrijheid. Is er een grens aan persoonlijk succes? *Prana*.
- Goosseff, K.A. (2015). *Transcendental Morality and Organizational Leadership*. Erasmus University Rotterdam.
- Goosseff, Kyrill A. (2010). Autopoeisis and meaning: A biological approach to Bakhtin's superaddressee. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/09534811011031319>
- Grey, C. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (fourth). London: Sage Publications Ltd.
- Hesse-Biber, S.N.; Leavy, P. (2006). *Emergent methods in social research*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Horodecka, A. (2014). CONCEPTS OF HUMAN NATURE, SOCIAL EFFECTIVENESS AND COMMUNICATION IN THE WORKPLACE. *The Journal of Business Leadership*, 133–153.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*.
- IPMA. (2018). No Title. Retrieved April 4, 2019, from <https://www.ipma.world/butterfly-huge-impact/>
- IPMA. (2018). No Title. Retrieved May 9, 2019, from <https://ipma.nl/kba/international-competence-baseline-icb4/>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking , Fast and Slow (Abstract)*. Macmillan. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*.
- KVK. (2019). KVK. Retrieved July 14, 2019, from <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/jaarrekening-deponeren/waaruit-bestaat-de-jaarrekening/>
- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. <https://doi.org/10.1093/scan/nsi013>
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*.
- Mingers, J. (1991). The cognitive theories of Maturana and Varela. *Systems Practice*. <https://doi.org/10.1007/BF01062008>
- Moors, A., & De Houwer, J. (2006). Automaticity: A theoretical and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.297>

- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
- Pillay, S. S., & Cardenas, J. (2015). The Unconscious Determinants of Motivation in Organizations: Implications for Human Performance. *Performance Improvement*. <https://doi.org/10.1002/pfi.21473>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). CRITICAL FACTORS IN SUCCESSFUL PROJECT IMPLEMENTATION. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Pratt, M. G., & Crosina, E. (2016). *The Nonconscious at Work*. SSRN. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062517>
- Projectbanen. (2019). No Title. Retrieved May 9, 2019, from <https://projectbanen.nl/kenniscentrum-projectmanagement/projectrollen/projectmanager/>
- Romme, A. G. L., & Van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Travers, C. J., Morisano, D., & Locke, E. A. (2015). Self-reflection, growth goals, and academic outcomes: A qualitative study. *British Journal of Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/bjep.12059>
- Van den Berrelaar, V. (2016). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud* (2e herzien). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>
- Zaleski, Z. (1987). BEHAVIORAL EFFECTS OF SELF-SET GOALS FOR DIFFERENT TIME RANGES. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00207598708246765>
- Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M. (1992). Self-Motivation for Academic Attainment: The Role of Self-Efficacy Beliefs and Personal Goal Setting. *American Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.3102/00028312029003663>

Afkortingen en begrippen

Afkortingen

ICB	Individual Competence Baseline
IJPM	International Journal of Project Management
IPMA	International Project Management Association
L-N model	Logische Niveaus Model

Begrippen

Blauwe aanpak / methoden:	Gestructureerd, conform protocollen werken
Overtuigingen	Werkelijkheidssystemen /Attitudes
Rode aanpak / methoden:	Flexibel, buiten protocollen om werken
Sensemaking	Het interpreteren van een verandering
Sensegiving	Het toepassen van vaardigheden om een verandering te bewerkstelligen
Vaardigheden	Skills