



Marian Bosch-Rekvelde:

‘In projecten kijken we vooral naar risico’s. We moeten meer kijken naar kansen die er liggen’

De rol van projectmanagers en projectmanagement in de toekomst is een optelsom van heden en verleden. De gedachte dat de toekomst iets geheel nieuws zal zijn is slechts ten dele waar. In de toekomst zullen projectmanagers ook doen wat ze altijd al hebben gedaan: plannen, coördineren, resultaat boeken, communiceren etc. Wat kan er bijkomen? Associate Professor in Project Management Marian Bosch-Rekvelde aan de Technische Universiteit Delft zegt er in een vraaggesprek dit over:

AUTEURS: LUKK KETEL EN LEO KLAVER

Denkende aan de opkomst van AI, heeft het vak projectmanagement nog toekomst? Hoe kijk je daar tegenaan?

‘Ik heb deze vraag ingevuld in ChatGPT. Met in het achterhoofd dat dit systeem gevuld is met data tot en met zeg 2021, ziet het systeem zeker wel een toekomst voor projectmanagers en het vak projectmanagement. Dat is dus goed nieuws. Het vak gaat wel veranderen. Enerzijds meer de menselijk kant benadrukken, anderzijds juist

meer gebruik van systemen en data. Dat maakt het vak ook wel weer ingewikkelder. Al zou het alleen maar zijn omdat je wel moet weten welke data relevant is. Bovendien moet je ervoor zorgen dat je in het bezit komt of bent van data die van belang is of kan zijn. Nu wordt er al decennia geroepen dat er behoefte is aan een projectdatabase, maar dat blijft uitdagend. Een projectdatabase is een technocratische oplossing waarbij te weinig aandacht wordt gegeven aan de rol van



↑ **Marian Bosch-Rekveltd**

cultuur. Het is de cultuur van een organisatie die uiteindelijk maakt dat je bepaalde data al of niet kan of gaat gebruiken. Anders gezegd, de mens blijft cruciaal om uiteindelijk de juiste beslissingen te nemen en de juiste dingen te doen.'

Voorspellingen doen vanuit een historisch perspectief is dat wel mogelijk?

'Je hoopt natuurlijk dat je de beschikbare data kunt gebruiken om vooruit te kijken, maar de toekomst is omgeven door onzekerheid. Technologie kan zeker helpen om deze onzekerheid richting te geven, maar uiteindelijk wordt beoogd succes alleen gerealiseerd als er sprake is van samenwerking. Het zou fantastisch zijn als de technologie kan helpen deze samenwerking te bewerkstelligen. Maar dat is ook ingewikkeld. Stel je werkt met een Digital Twin in de Cloud, van wie is die data dan? En als er een wijziging

wordt gemaakt in de simulatie, wie is er dan later verantwoordelijk als er toch iets misgaat bij de bouw?'

Digital Twin?

'Dat is een simulatieaanpak waarbij het gaat om het in beeld brengen van een systeem of proces. Zo'n Digital Twin is een actuele kopie van een fysiek object en kan informatie leveren over de eigenschappen en toestand van het object. Wij doen nu bijvoorbeeld onderzoek naar integratie van complexe stadsmodellen en menselijk gedrag om stedelijke veerkracht bij overstromingen te verbeteren'.

Hoe houdt het onderwijsveld rekening met ontwikkelingen als AI?

'In het onderwijs neemt onzekerheid een steeds nadrukkelijker plaats in. Onzekerheid, de enige zekerheid die er is, nietwaar? Die onzekerheid



komt goeddeels voort uit de veranderende opgave waarvoor we in de bouwwereld voor gesteld staan. Ging het tot voor kort vooral om nieuwbouw, nu gaat het steeds meer om vervanging en renovatie. Dat vraagt om een andere interactie met de omgeving waarin het project plaatsvindt. In de bouw proberen we deze onzekerheid in de opgave op te vervangen door bouwactiviteiten veel meer fabrieksmatig en seriematig aan te passen, waardoor je bijvoorbeeld onzekerheden rondom weersomstandigheden op de bouwplaats kan reduceren. Alles waar je daar tegenaan kunt lopen, heb je daarvoor al in gecontroleerde omstandigheden in de fabriek gedaan. Deze wijze van werken maakt het beter mogelijk om optimalisaties door te voeren omdat het een proces is dat je vaker doorloopt. Zo bezien schept onzekerheid en het omgaan daarmee ook wel weer mogelijkheden. Maar onzekerheid zal blijven voorkomen, omdat je niet alles van tevoren kan voorzien.'

Zit die onzekerheid in mensen of in systemen?

'Onzekerheid zit voor een deel in de beschikbaarheid van mensen en materialen en ook in de ontwikkeling van technologische systemen. En misschien nog wel het meest in de interactie tussen mensen, systemen en processen.'

Gaat de architect dan niet zeggen, ja alles goed en wel, maar het gaat wel ten koste van mijn ontwerpvrijheid?

'Ontwerpvrijheid en de daarbij behorende creativiteit kan ook zitten in het inbedden van duurzaamheid en circulariteit in een ontwerp. Zit

Het is de cultuur van een organisatie die uiteindelijk maakt dat je bepaalde data al of niet kan of gaat gebruiken

de toekomst ook al in je ontwerp? In hoeverre kun je gebruik maken van materialen afkomstig uit eerdere bouwprojecten. In hoeverre houdt je ontwerp rekening met onzekerheden als gevolg van klimaatverandering?. Ik denk dat we met zijn allen nog niet voldoende doordrongen zijn van de impact van veranderingen die er nu al zijn en die zeker nog zullen komen. Veranderingen die er nu al zijn, als het steeds warmer en natter worden, daar hadden we eerder op kunnen en moeten inspelen, maar dat hebben we nooit gedaan.'

Welke rol heeft de projectmanager te spelen als het gaat om onzekerheden?

'Geredeneerd vanuit een idealistische gedachte, zou de projectmanager veel meer gericht moeten zijn op het inzetten van duurzame oplossingen. Zeker, die oplossingen kosten op de korte termijn meer, maar het levert op de langere termijn de dingen op die we beogen, zoals klimaatneutraal kunnen bouwen. Natuurlijk is het zo dat een projectmanager zich in zo'n proces laat leiden door wat er in een tender wordt gevraagd. Maar dat hoeft niet negatief te zijn. Marktpartijen hebben vaak op een aantal punten een voorsprong in wat er inhoudelijk en technologisch mogelijk is. Marktpartijen zouden eigenlijk vanuit deze gedachte meer de lead mogen nemen en ook de ruimte mogen krijgen om ontwikkelingen te sturen richting een goede balans tussen Profit, People en Planet. De drie P's zijn geen concurrenten van elkaar, maar moeten met elkaar samenwerken. Het heeft geen zin om voortdurend te wijzen naar de overheid, wij zijn allemaal onderdeel van het systeem. Een projectmanager moet awareness creëren aan de voorkant van een project om eensgezindheid te krijgen over wat er nu eigenlijk gedaan moet worden. Op welke manier en met wie?'

Dan gaat de rol van de projectmanager richting leiderschap...

'Precies. Zijn of haar rol moet breder zijn en als focus hebben waar we met elkaar naar toe willen gaan. Het vak projectmanagement moet zich ook in die richting gaan verbreden. Mandaat voor een dergelijk handelen moet de projectmanager krijgen van de opdrachtgever of van zijn leidinggevende of van wie dan ook, maar zij moet wel

Processen en procedures kunnen belangrijk zijn, maar dat is niet genoeg: juist menselijke aspecten zijn hard nodig

een poging doen om de rol van leiderschap in te vullen. Dat gaat niet vanzelf. De projectmanager van straks zal meer gericht zijn op laten samenwerken van mensen die ergens expertise in hebben. De projectmanager moet niet op de stoel van de expert gaan zitten, maar wel de goede vragen kunnen stellen om goed en effectief te kunnen samenwerken. Want samenwerken blijft nog lastig. Om studenten daarin te trainen is het onderwijs zo opgezet dat studenten wel moeten samenwerken om iets te bereiken. Ook reiken we ze theoretische kennis aan over waarom samenwerken zo ingewikkeld is en waar je op moet letten als er een team moet worden samengesteld. Op die manier spelen we in op de ontwikkeling van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap. Dat wil niet zeggen dat processen en procedures niet belangrijk kunnen zijn, maar dat is niet genoeg: juist menselijke aspecten zijn hard nodig. Vandaar dat we in de Master Construction Management en Engineering de technische inhoud aanvullen met kennis uit de hoek van sociale wetenschappen.'

Dat betekent dus ook een verbreding in en van het vak projectmanagement?

'Ja, het is in ieder geval meer dan alleen het maken van projectplannen en het uitvoeren daarvan. Aan de voorkant van een project moet er veel meer worden nagedacht over wat er aan de achterkant van een project aan waarde wordt en is gerealiseerd. Omdat het vakgebied zich verbreedt, is de inzet van meer disciplines nodig en

daarmee ook de samenwerking daartussen. De leiderschapskwaliteiten van een projectmanager wordt daarom ook steeds belangrijker. Dat gaat AI niet van ons overnemen.'

Moeten opdrachtgevers ook niet in die richting worden bijgeschoold?

'Ja, het is heel hard nodig dat veel verschillende mensen hier een bijdrage aan gaan leveren. Aannemers, consultants en anderen kunnen aangeven wanneer de ambities van opdrachtgevers wel wat hoger zouden mogen liggen. Ik weet wel dat het nu niet altijd zo niet werkt, maar ik werk vanuit het idee dat de huidige generatie studenten, de leiders van morgen zullen zijn. De generatie van nu is zeer begaan met thema's als duurzaamheid, ik denk meer dan generaties hiervoor.'

Kijkende naar veranderingen binnen het vakgebied projectmanagement, zijn veranderingen lineair of zijn er ook terugkerende golfbewegingen te zien?

'Als projectmanager wil je iets unieks neerzetten en tegelijk van projecten leren. Het blijkt moeilijk te zijn om van project naar project te leren: ook is het zelfs al heel ingewikkeld om binnen een project te leren. Dan helpt de ontwikkeling naar een programmatische aanpak wellicht: zeker als het vergelijkbare opgaven betreft. Tegelijkertijd moeten we de invloed van de context niet vergeten: one-size-does-not-fit all - standaardisatie heeft ook zijn grenzen. Waar we eerder van best-practices naar meer 'fit-for-purpose' leken te gaan, lijkt standaardisatie nu weer belangrijker te worden. Dus zeker ook golfbewegingen ja.'

Zijn er nog witte vlekken in het vakgebied projectmanagement? Zaken waaraan we nooit denken?

'Ja, dat weten we dus niet. Een witte vlek was risicomangement, maar daar zijn we ook steeds beter in geworden. Maar, gesproken over witte vlekken, ik zie ook dat we in projecten vooral kijken naar bedreigingen en risico's. Misschien moeten we meer kijken naar kansen die er liggen. Projectmanagers worden vaak opgeleid om risico's kleiner te maken, maar niet om kansen te creëren. Daar zie ik kansen!' •



‘Het heet kunstmatige intelligentie, maar het is eerder kunstmatig herkauwen’

Bron: NRC

‘Strategy is not the consequence of planning but the opposite: its starting point’

Henry Mintzberg

‘It does not matter how slow you go, as long as you do not stop’

Confucius

‘Mix a little foolishness with your serious plans; it’s lovely to be silly at the right moment’

Horace

‘A good system shortens the road to the goal’

Orison Sweet Marden

‘To do two things at once is to do neither’

Publilius Syrus

‘Be ready to revise any system, scrap any method, abandon any theory, if the success of the job requires it’

Henry Ford

‘Change is hard at first, messy in the middle and gorgeous at the end’

Robin S. Sharma

‘Technology and tools are useful and powerful when they are your servant and not your master’

Stephen Covey

‘People may hear your words, but they feel your attitude’

John C. Maxwell