

Een studie naar
leiderschapscompetenties in
projecten

Veranderen begint bij jezelf

Presentatie

- Waarom fundamenteel belangrijk?
- Onderzoeksvraag
- Onderzoeksmeting (wat meten)?
- Toegepaste modellen (aanpak)
- Kosten en baten veldonderzoek
- Resultaten studie
- RDA spel
- Evaluatie RDA spel

“Competentie is het vermogen om op basis van vaardigheden en gedrag te presteren in een bepaald type taak- of probleemsituatie (werksituatie)”.



Waarom fundamenteel belangrijk?

- Laag slagingspercentage projecten, schatting 29% (Pettigrew, 1997, Standish group, 1999, Boonstra 2000, Schenk, 2001, de Vries, 2003)
 - Faalkosten fusies geschat op 5.800 miljard dollar wereldwijd (Schenk, 2002)
 - In de USA geven organisaties meer dan 75 miljard dollar uit aan mislukte ICT projecten (The Chaos University, 1999)
 - Werknemers ervaren bij veranderingsprojecten de grootste weerstanden bij hun leidinggevenden (Boonstra, 2000)
 - In organisaties ervaren leidinggevenden moeite met het leiden van veranderprojecten (Cozijnsen, 2004)

Waarom fundamenteel belangrijk?

Type verandering	Mate van Succes		
	Succesvol	Middelmatig	Gestopt
Total quality management	29%	50%	21%
BPM, cultuur, change, fusie (Nederland)	27%	3%	70%
Informatie technologie USA	26%	46%	38%
Informatie technologie Nederland (overheid)	20%	-	-

Tabel 1: bron Cozijnsen, 2004, The Chaos University, 1999, Automatiseringsgids, 2004

Waarom fundamenteel belangrijk?

Studies geven aan dat de meest belangrijke factor voor projectsucces ligt in de leiderschap competenties (Bass & Avolio, 1995, Aken, 1996, Boonstra, 2000, Goleman et al, 2002, Kets de Vries & Florent-Treacy, 2002, Dulewicz en Higgs, 2003, Kendra and Taplin, 2004, Turner, 2005)

Echter welke leiderschap competenties in het bijzonder belangrijk zijn voor projectsucces is nog niet empirisch onderzocht

Onderzoeksvraag

Probleemdefinitie

- Welke competenties, inclusief de persoonlijke competenties succesvolle factoren zijn voor projecten?
- Welke verschillende competentie profielen zijn nodig voor verschillende project typen en/of fasen?

Wat meet het onderzoek

Gokken = dokken

Gissen = missen

Metten = weten

- Meten effectiviteit leidinggevenden
- Meten van gedrag leidinggevenden in verschillende project typen en/of fasen

Meten effectiviteit leidinggevenden

- Hoe effectief is de leidinggevenden in het managen van:
 - Het geld
 - De risico's
 - De organisatie
 - De kwaliteit
 - De informatie
 - De tijd
 - De verwachtingen
 - Communicatie

Meten van gedrag leidinggevendenden in verschillende project typen en/of fasen

- Gedragscompetenties:
 - De “Rol Diagrammatische Aanpak van van Harten en Oude Wolbers (1985)
- Projectmodellen
 - De “Twynstra projectaanpak” van Kor en Wijnen (2002)
 - De “Goals-and-Methods matrix” van Turner en Cochrane (1993)

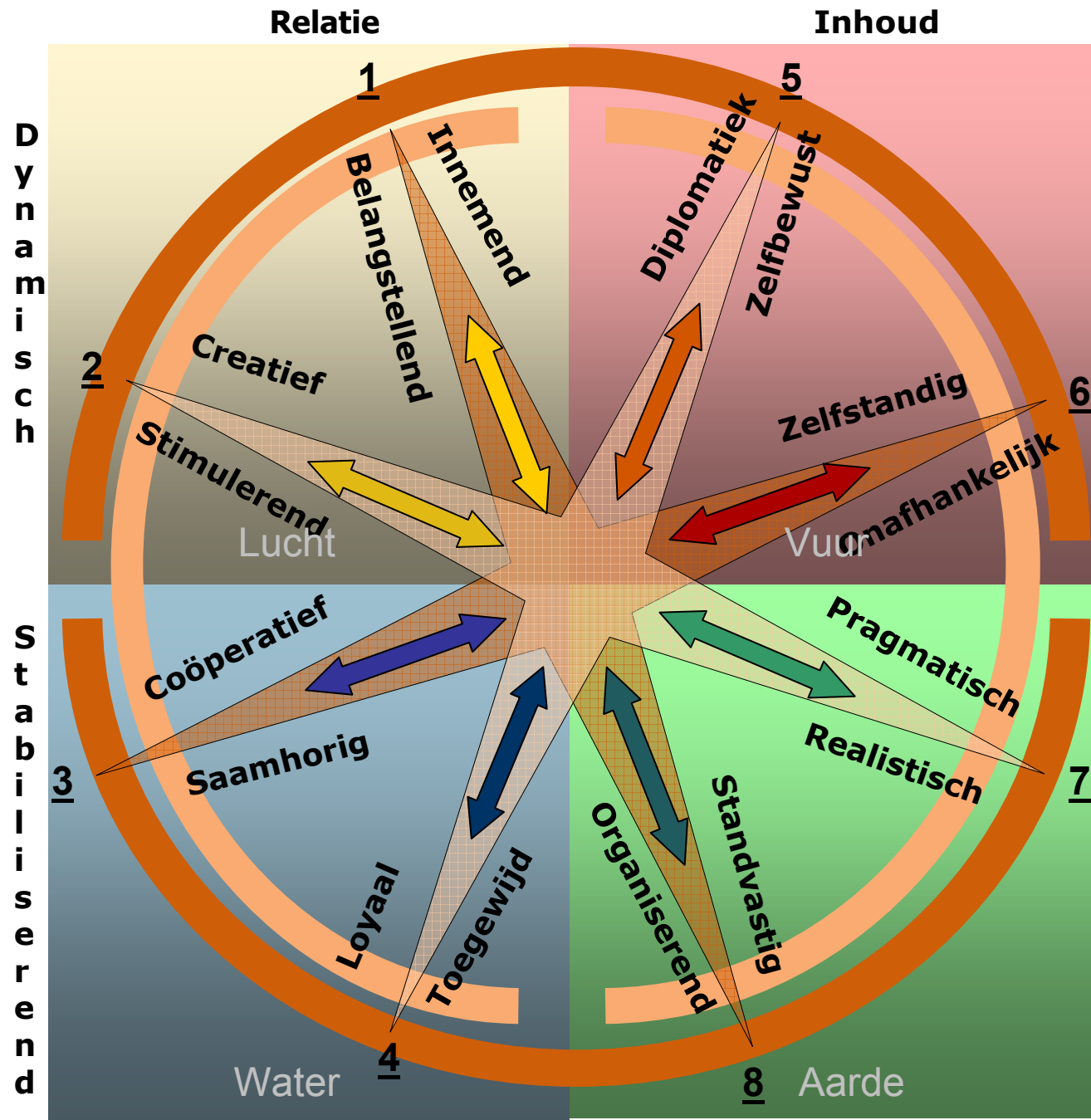
Rol Diagrammatische aanpak

1985 - 1992 *(De ontwikkeling R.D.A.)*

- Team van psychologen (17)
- Partnership: Universiteit van Utrecht
- Ondersteuning: Universiteiten van Leiden en Twente

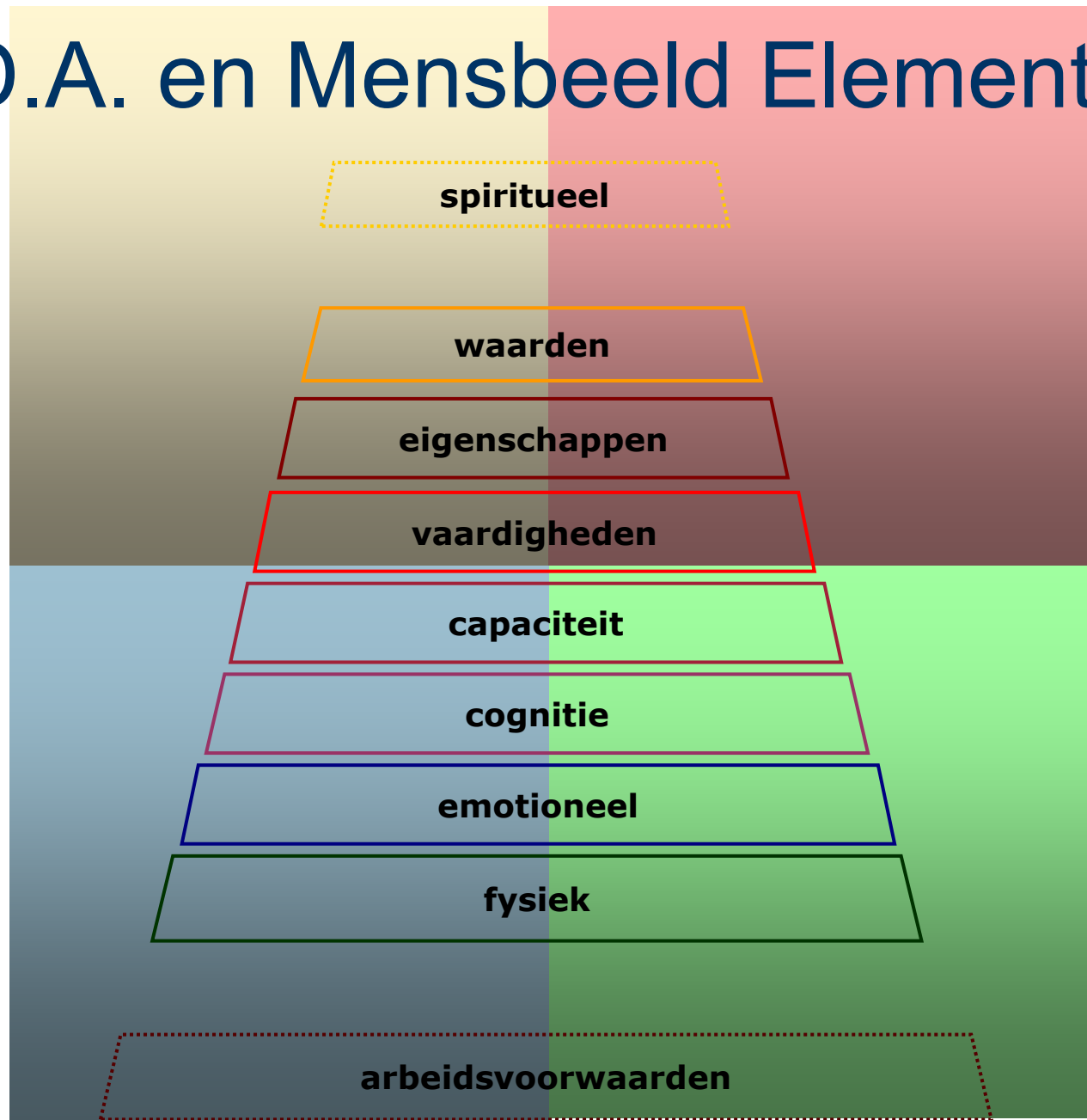
1992 - 2005 *(RDA methodologie en expansie)*

- Ontologisch
- Kennis en ervaring systeem
- Try outs
- Proces Diagrammatische Aanpak (P.D.A.)
- Internationale onderzoeken en samenwerkingen

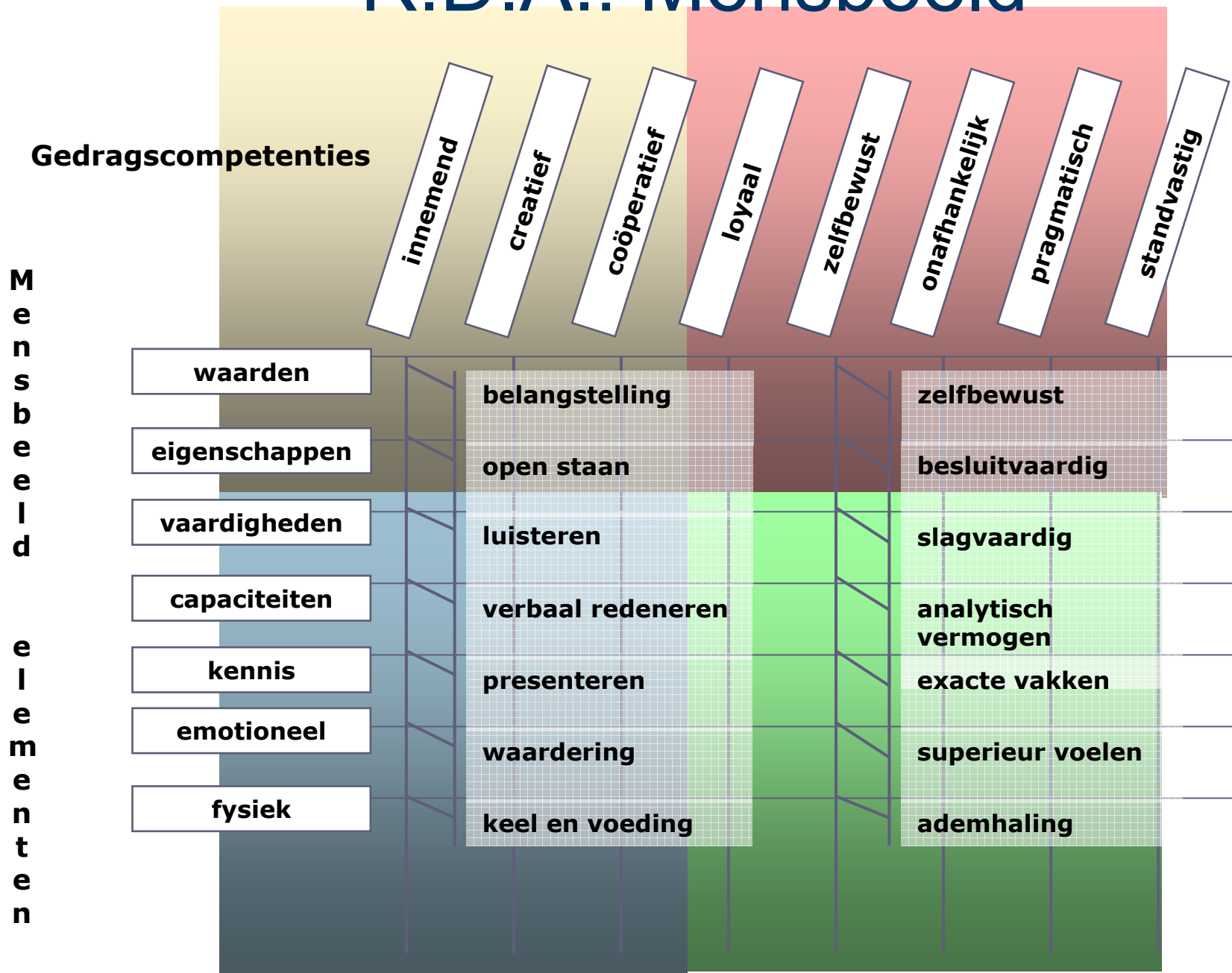


R.D.A. model (Harten, Oude-Wolbers, 1985)

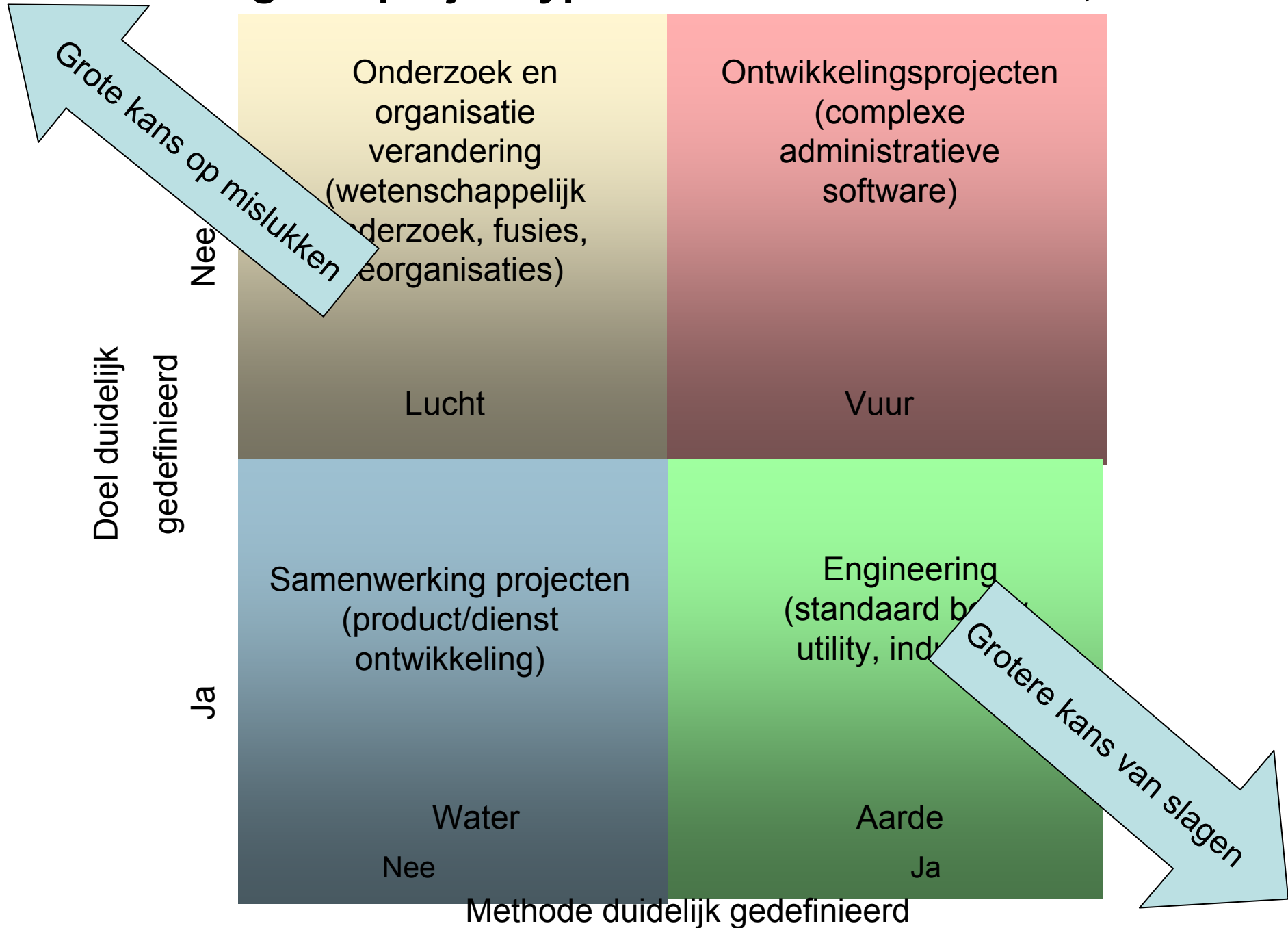
R.D.A. en Mensbeeld Elementen

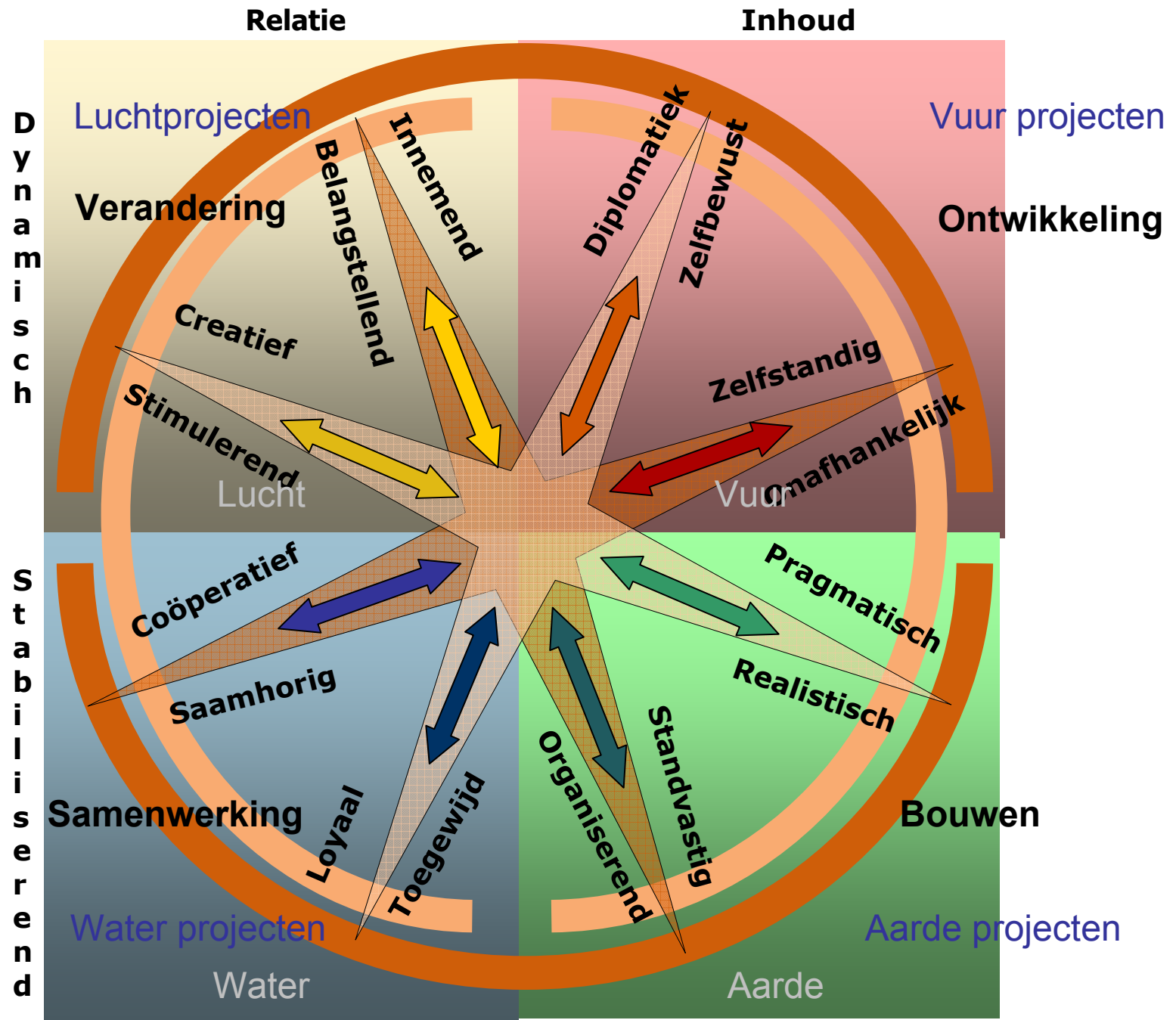


R.D.A.: Mensbeeld



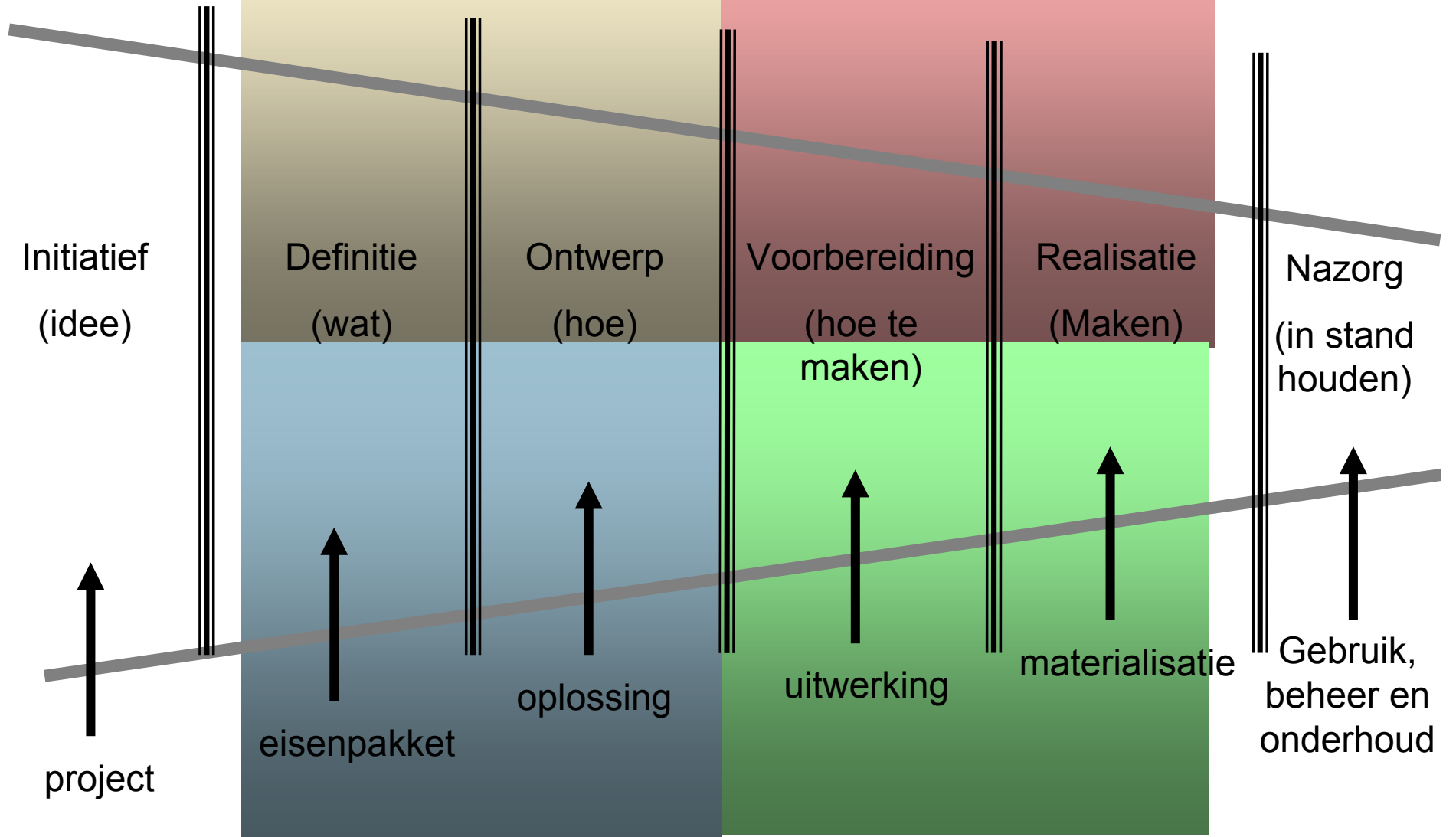
Indeling van projecttypen: Turner en Cochrane, 1993



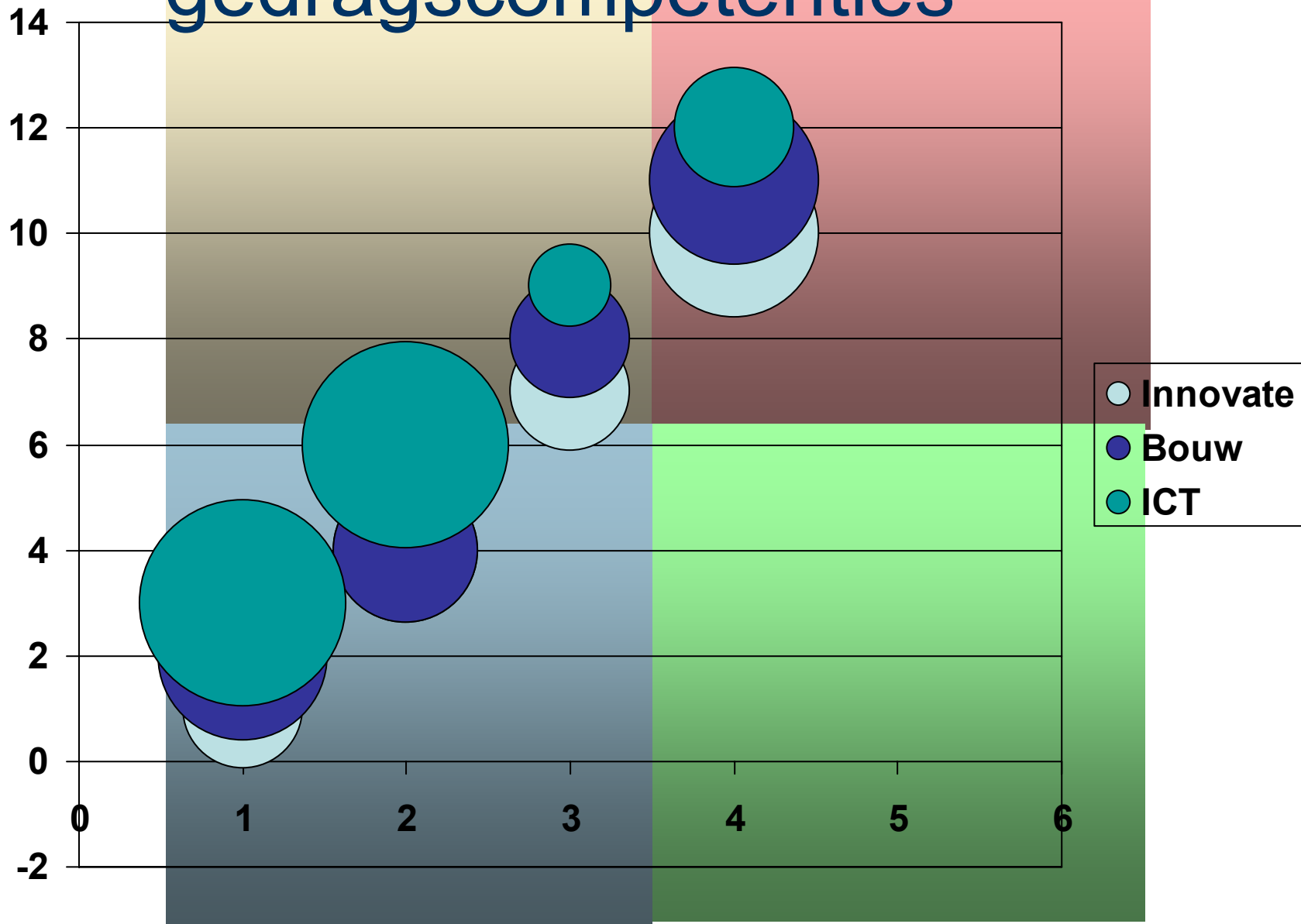


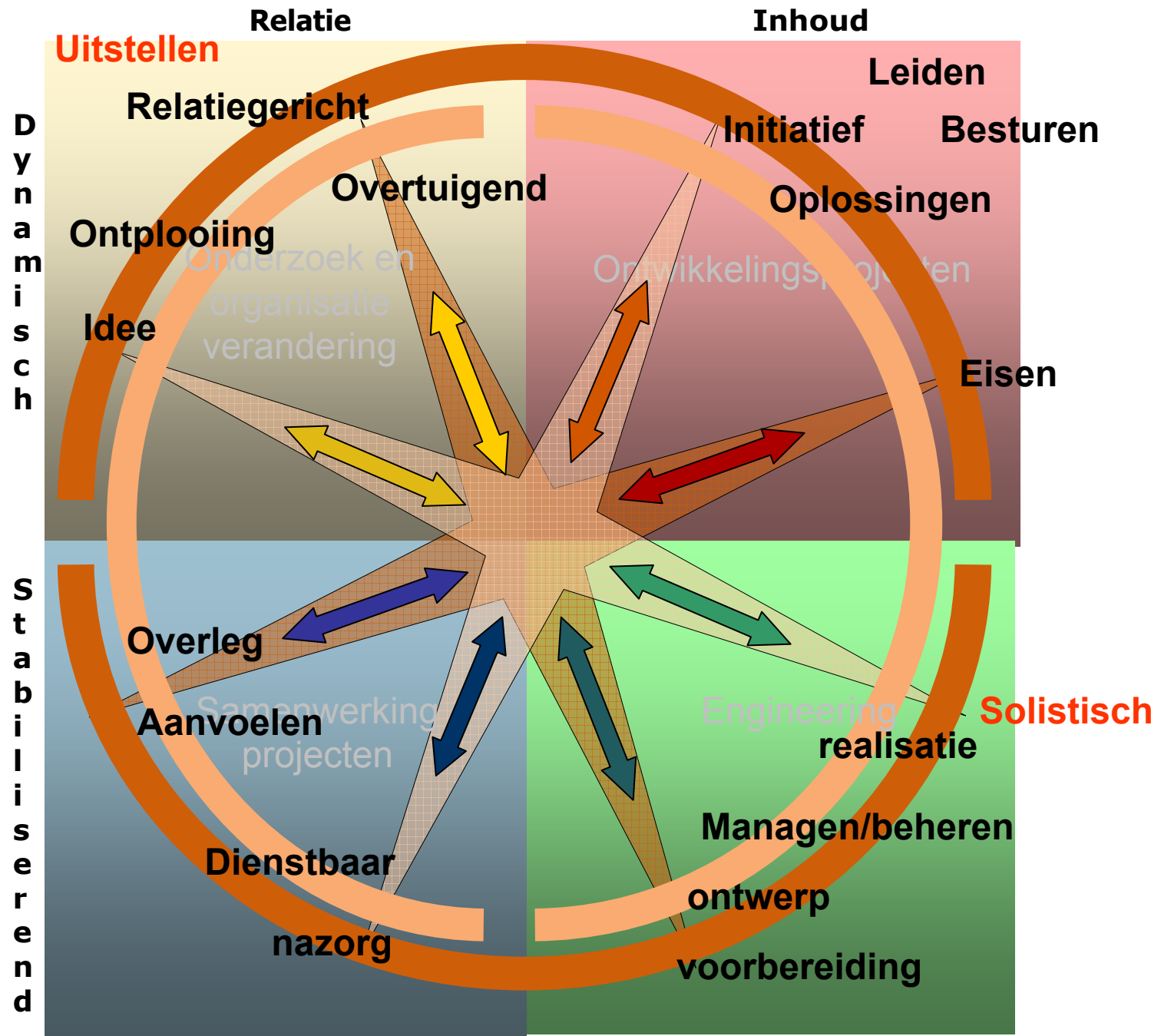
Per projecttype andere gedragscompetenties

Twynstra Projectaanpak



Per fase en projecttype andere gedragscompetenties





Per projectfase en projecttype andere gedragscompetenties.

Kosten en baten veldonderzoek voor deelnemende organisaties

De kosten

- Vragenlijst is webbased met:
 - Een persoonlijk login code (anoniem)
 - 192 vragen over gedrag te beantwoorden door projectleidinggevenden (tijd 30–45 min.)
 - 7 vragen over effectiviteit te beantwoorden door belangen partijen project (tijd 15 minuten)

De baten

- Profiel gedragscompetenties kandidaat (webbased)
- Mogelijkheden om gestructureerd en competentiegericht projectleidinggevenden te coachen en te ontwikkelen
- Kennis en inzicht (scriptie en proefschrift) om effectiever projecten kunnen leiden en managen

Geheimhoudingscontract (organisatie- en persoonsbescherming)

Resultaten studie (Baten)

- Het proefschrift (2007- promotie onderzoek)
- Een degelijke checklist kunnen ontwikkelen voor organisaties met specifieke, gedetailleerde project gedragscompetenties per:
 - type projectleider;
 - per project soort;
 - per projectfase.
- Opstellen van een onderbouwd norm profiel voor selectie en ontwikkeling van project leidinggevenden
- Een toevoeging op de gedragscompetenties van de Nederlandse Competence Baseline (NCB) van het Project Management Instituut Nederland (PMI)
- Een basis model/concept dat meer inzicht biedt in de gedragscompetenties van projectleidinggevenden

Rol Diagrammatische aanpak

- Relatie / inhoud
- Dynamisch / stabiel
- Leidend / ondersteunend
- Zijn / showen
- Effectief / ineffectief
- Mensbeeld

Samenwerking promotie onderzoek

- Meerdere deelnemende organisaties
- SIOO onderzoeksplatform
- Con7
- Passionned
- Project Management Instituut
- Prof. J. Geurts, Universiteit van Tilburg
- Dr. Henk van Harten, Universiteit van Leiden
- Prof. C. Wilderom, Universiteit van Twente

Spel

