

Hoe certificeer je een internationaal ervaren projectmanager ?

Leden projectteam steeds vaker werkzaam in verschillende landen

Toen ik bezig was met mijn certificering voor projectmanager wilde ik mijn internationale ervaringen en vaardigheden hierin graag meenemen. Ik heb n.l. veel samengewerkt met mensen van verschillende nationaliteiten, onder meer met Amerikanen, Belgen, Chinezen, Indiërs, Israëliërs en Zuid-Afrikanen. Maar al snel kwam ik tot de conclusie dat internationale aspecten inbrengen niet mogelijk is. In de bestaande Nederlandse certificeringstrajecten wordt uitsluitend gekeken naar de ervaring met projectmanagement binnen de eigen landsgrenzen. Ik ervaar dat als een gemiste kans. Het kan bovendien negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van Nederlandse projecten in het buitenland. Daarom moeten projectmanagers en opdrachtgevers deze lacune in de certificering van projectmanagers (laten) dichten. Dit is eenvoudig op te lossen door in het certificeringstraject normen en criteria toe te voegen voor het hebben van oog voor en ervaring met internationale aspecten van projectmanagement.

Certificering moet opdrachtgevers helpen bij het selecteren van de juiste projectmanager. De projectmanager heeft met het behalen van het certificaat bewezen dat hij/zij over de algemene competenties voor projectmanagement beschikt. Daarnaast is het een goede indicatie voor zijn/haar geschiktheid voor klussen van een bepaalde soort en niveau. Maar hoe weet een opdrachtgever van een internationaal project of de projectmanager ook voor zo'n project de juiste kwaliteiten heeft? En hoe kan een projectmanager met internationale ervaring deze competentie inbrengen bij zijn/haar certificering?

De twee belangrijkste projectmanagementverenigingen die in Nederland een normenstelsel voor de certificering van projectmanagers aanbieden, zijn IPMA-NL (Nederlandse Competentie Baseline versie 3, NCB3) en PMI (Projectmanagement Body of Knowledge, PMBoK). Beide besteden geen of nauwelijks aandacht aan de competenties en/of kennis die een projectmanager nodig heeft om internationale projecten tot en goed einde te brengen.

Cultuur

De cultuur van organisaties, en dus van mensen, speelt een belangrijke rol in projecten. In internationale projecten waarin cultuurverschillen doorgaans groter en principiëler zijn dan in nationale projecten, mag daarvoor dus extra aandacht verwacht worden. In het 644 pagina's tellende NCB 3-boek van IPMA-NL blijkt echter welgeteld een halve pagina over cultuur te gaan. Andere 'internationale' competenties zoals Kansen & Risico's, Kwaliteit en Inkoop & Contacten vermelden niets over de verschillen per land. Daar is dus al een wereld te winnen.

In de PMBoK-guide van PMI kom ik zelfs helemaal niets over cultuur tegen. De kennisgebieden Personeel en Communicatie hebben de meeste raakvlakken met cultuur(verschillen). Het is dan ook logisch om op deze twee kennisgebieden aandacht te gaan besteden aan cultuur. De internationale kennisgebieden zoals Kwaliteit, Risico's en Inkoop melden eveneens niets over de verschillen per land.

Bij verder onderzoek blijkt dat er op dit moment geen enkele partij is die hier wel aandacht aan besteedt. Veel partijen bieden weliswaar een certificeringstraject aan dat internationaal erkend wordt, maar dit zegt niets over de vaardigheden en kennis die een projectmanager moet hebben om internationale projecten goed te kunnen managen.

Meerdere landen

In de praktijk kunnen we twee typen 'internationale projectmanager' onderscheiden. Het eerste type wordt gestationeerd in het land waar alle of het grootste deel van de projectwerkzaamheden plaatsvinden. Hij of zij moet zich ver van huis en ver van de ondersteuning van het hoofdkantoor kunnen redden. Het gaat hierbij voornamelijk om projecten die gefinancierd zijn met ontwikkelingsgeld. Deze internationale projectmanager is een uitstervende soort, omdat in internationale projecten meer en meer met lokale projectmanagers wordt gewerkt.

Ik richt mij in dit artikel daarom vooral op het tweede type internationale projectmanager. Iemand die vanuit het Nederlandse (of buitenlandse) kantoor zijn internationale teamleden in één of meer landen aanstuurt. Het aantal projectmanagers van dit type groeit de laatste jaren sterk.

De trend is immers dat Westerse organisaties steeds meer projectwerkzaamheden in lagelonenlanden laten uitvoeren. Thomas Friedman beschrijft in zijn beroemde boek 'The world is flat' dat deze trend onomkeerbaar is. Om een paar voorbeelden te noemen: software wordt gebouwd en getest in Polen, 3D CAD-tekeningen van het nieuwe station in Breda worden gemaakt in India, de analyse van cyclorama's (360-gradenfoto's) wordt uitgevoerd in Moldavië. Er is dus steeds meer behoefte aan projectmanagers die internationale projecten kunnen managen, dus over landsgrenzen heen.

Verschillen

Niet elke projectmanager is echter geschikt om mensen op afstand aan te sturen en om te gaan met traditionele cultuurverschillen. Een andere taal, zelfs Engels, blijkt al vaak een extra complicerende factor in projecten. Dit zijn zachte factoren. Kijken we naar de harde kant van het vak, dan is het als projectmanager bijvoorbeeld goed om te weten dat de wetgeving, de inkoop en de contracten elk land anders is.

Ik geef een voorbeeld van dat laatste. Een Amerikaan spijkt een contract helemaal dicht en je denkt precies te weten waar je aan toe bent. Een Indiër daarentegen stelt met jou een contract op, maar de inkt is nog niet droog of hij komt al bij je terug met de opmerking dat het toch anders moet. Daarnaast vindt hij het ook niet vreemd als jij nog een paar nieuwe eisen hebt. Het onderhandelen over een contract is in deze cultuur het aftasten en nagaan of er een goede en betrouwbare relatie kan worden opgebouwd. Het contract is het begin en ook gelijk de bevestiging van een langdurige relatie, niets meer en niets minder.

Deze manier van werken heeft grote gevolgen voor de beheersing van een project. In India bijvoorbeeld is een strikt geregeld wijzigingsproces een bijzonder fenomeen, terwijl dat in de Verenigde Staten anders ligt. Bij een internationaal project is het dus steeds de vraag: Hoe ga je hier als projectmanager mee om en ben je bereid om je te verdiepen in de 'locale' methoden (harde kant) en normen en waarden (zachte kant) van het land van je internationale partner, klant en/of collega. Veel projectmanagers beheersen van nature de harde en zachte kant van hun 'eigen land', maar willen of kunnen zich die van een ander land niet eigen maken, is mijn ervaring.

Incompleet beeld

Omdat er dus steeds meer projecten gemanaged moeten worden met één of meerdere internationale elementen, stijgt de behoefte bij opdrachtgevers aan het inhuren of in dienst hebben van projectmanagers die competenties en/of kennis hebben om projecten over de landsgrenzen heen te managen. De huidige certificeringen geven wel aan wat het niveau van een projectmanager is, maar niet of hij/zij geschikt is internationale projecten op te starten en tot een goed einde te brengen. De opdrachtgever krijgt op basis van de huidige certificering dus geen compleet beeld en de projectmanager kan daarmee zijn/haar internationale kennis en kunde niet aantonen.

Dit kan negatieve gevolgen hebben voor het verloop van een internationaal project. Dat kan vertraging oplopen of met verstoorde relaties te maken krijgen en in het ergste geval weer naar Nederland gehaald moeten worden. En dat levert weer hogere kosten op, met negatieve gevolgen voor de business case en als uiterste consequentie het stoppen van het project.

Het is daarom noodzakelijk dat beide verenigingen nu actie ondernemen om dit gat te dichten. Bijkomend voordeel is dat meer projectmanagers geïnteresseerd zullen raken in certificering en opdrachtgevers het 'keurmerk' nog serieuzer gaan nemen.

Het is in dit kader goed om aan te geven dat de IPMA-certificering (behalve niveau D) gebaseerd is op competenties van de projectmanager en die van PMI op kennis van de projectmanager. Beide visies hebben daardoor een licht andere insteek naar de oplossing.

Nieuw aandachtsgebied

Mijns inziens is de lacune aan competenties en kennis voor internationaal projectmanagement in de huidige certificering op te lossen door een aandachtsgebied aan de certificeringstrajecten toe te voegen. Bij IPMA-NL noem ik dat *internationaal bewustzijn* en bij PMI *internationale kennis*. In essentie gaat het erom dat je als projectmanager competenties en/of kennis in huis hebt om te weten en ervoor te zorgen dat:

- je in je risicoanalyse risico's meeneemt die internationaal spelen;
- er een andere structuur van wetgeving en vaak ook onbekende contractsvormen kunnen zijn;
- dat leidinggevend in het buitenland anders omgaan met hun teamleden en ook de positie van de projectmanager ten opzichte van de lijnmanager anders is;
- de omgangsvormen anders zijn dan in Nederland;
- er altijd een taalbarrière is, ook al spreken alle teamleden Engels;
- er een verschil in kwaliteitsbesef is (does it work or is it workable?);
- communiceren lastiger is. Hoe voer de verschillende soorten gesprekken over de telefoon en met name een slecht nieuws gesprek;
- herkennen en oplossen van conflicten over de telefoon lastig is, zeker als ze spelen tussen teamleden op verschillende locaties.

En dan nog een paar praktische punten:

- Bij verschillende tijdzones kunnen er problemen ontstaan: Hoe en wanneer kunnen teamleden uit de USA en India goed met elkaar communiceren?

- Het delen van projectinformatie kan praktische problemen opleveren; denk hierbij aan de snel veranderende status van testresultaten.
- Versiebeheer is lastiger te organiseren: Zijn je bestanden internationaal wel allemaal actueel en gesynchroniseerd?

Toevoegen

Deze lijst is een lang niet complete opsomming van mijn eigen ervaringen. Bij de IPMA-NL-certificering is eenvoudig te toetsen of een projectmanager oog heeft voor internationale aspecten en de vaardigheden heeft om met deze materie om te gaan. Dit is mogelijk door bij schriftelijke examens deze aspecten in een case te verwerken. Bij een mondeling examen is het nog eenvoudiger te toetsen, door bijvoorbeeld te vragen of een projectmanager interesse en oog heeft voor andere culturen, waarop hij dat baseert en hoe hij internationale problemen heeft aangepakt. Bij de PMI-certificering gaat het vooral om het toetsen van de kennis. Dit kan dus net als bij IPMA-NL verwerkt worden in het schriftelijke examen.

Blijkt het toevoegen van het internationale aspect aann de certificering een te grote stap om in één keer te nemen, dan is een gefaseerde aanpak mogelijk. Veel van het werk in internationaal verband heeft met cultuur en de verschillen daarin te maken. Het is dus ook logisch om dit aspect in een eerste fase aan te pakken. In een vervolgfase kunnen de harde aspecten aangepast worden, zoals bij IPMA-NL-certificering de competenties Kansen & Risico's, Kwaliteit en Inkoop & Contracten en bij PMI-certificering de kennisgebieden Kwaliteit, Risico's en Inkoop.

Hierbij roep ik beide verenigingen op om met deze lacune in de certificering aan de slag te gaan. Ik besef dat er een lange weg te gaan is voordat de gehele internationale organisatie overstap is. Maar de uitdrukking 'verbeter de wereld en begin bij jezelf' is hier naar mijn idee helemaal toepasbaar, dus laten we beginnen in Nederland.

[Auteur]

Jaap van Gent (jaap.vangent@dhv.com), senior projectmanager bij NPC, onderdeel van ingenieurs- en adviesbureau DHV