

Opleidingsprofiel MPPM

De ontwikkelingen in het beroepenveld

Fysiek 'vooruitgangdenken' op basis van een eindontwerp in de ruimtelijke inrichting heeft in de loop van de afgelopen eeuw moeten plaatsmaken voor een besef dat de toekomstige kwaliteit van ruimten vooral gediend is bij het samenbrengen en coördineren van initiatieven van de vaak grote verscheidenheid aan partijen en belangen die betrokken zijn.

Het kunnen uitgaan en benutten van de aanwezige mogelijkheden en potentieel vraagt om een andere vorm van sturing door de professionals: management van kansen in plaats van management van beoogde resultaten. In deze benadering heeft de overheid niet langer een sturende functie, maar een faciliterende functie. De MPPM prepareert studenten op het opereren binnen dit nieuwe krachtenveld.

De toekomst van de project- en procesmanagement professional

Het goed faciliteren van dit krachtenveld vraagt om schakelen tussen strategieën van project- en procesmanagement. In de Masteropleiding staat dit schakelen bij complexe (ruimtelijke) projecten en processen centraal zodanig dat niet alleen richting gegeven wordt aan het project of het proces, maar de dynamiek in de omgeving van een project of proces ook effectief benut wordt.

Dit uit zich in onvoorspelbare wendingen of in kansen of knelpunten die niet eerder waren gesignaleerd. Het omgaan met chaos, complexiteit, nieuwe kansen en onverwachte tegenvallers vraagt om managers die hier adaptief op kunnen reageren.

De vraag wanneer welke instrumenten in welke situatie moeten worden toegepast, kan beantwoord worden met behulp van een systeembenadering¹, zie tabel. Projecten in een gesloten systeem, waarbij de invloed van de omgeving voorspelbaar of niet aanwezig is, lenen zich goed voor een projectmatige aanpak. Hierbij vindt sturing plaats via de beheersinstrumenten geld, organisatie, kwaliteit, informatie, communicatie en tijd. Dit worden ook wel 'harde' projecten genoemd.

Projecten waarin maatschappelijke of politieke actoren wezenlijk invloed kunnen uitoefenen op het beoogde projectresultaat, vragen echter om een andere benadering. Het ontwikkelen van draagvlak en haalbaarheid staat centraal in de sturingsfilosofie van de procesaanpak. Er is hier sprake van een open systeem, waarbij verschillende actoren invloed kunnen uitoefenen op het projectresultaat. Dit zijn zogenoemde 'zachte' projecten.

In 'zachte' projecten staat niet zozeer de methode van beheersing centraal, maar de inzet van de competenties van de manager in het proces bepalen of er sprake kan zijn van een succes. Deze inzet is gericht op het motiveren, inspireren, richting geven en mensen op één lijn brengen. Dit wordt ook wel "inspirerend en visionair leiderschap" genoemd.

¹ De systeembenadering is een werkwijze om verschijnselen te bestuderen als een geheel met een onderlinge samenhang en een wisselwerking met de omgeving. De systeembenadering is een uitwerking van algemene systeemtheorie, en is verschillende vakgebieden uitgewerkt (Wikipedia).

Gesloten systeem:	Open systeem:
Harde projecten (goed beheersbare projecten)	Zachte (complexe) projecten (minder goed beheersbare projecten)
Beheersing: Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (GOKIT)	Beheersing: interactie met projectomgeving
Eindtoestandsplanning ook wel Blue printplanning genoemd	Procesplanning, Scenarioplanning of Incrementele planning
Methode staat centraal (Prince 2, Projectmatig werken, Systems Management)	Manager en zijn competenties staan centraal (Procesmanagement. Projectmatig creëren)

De bovenstaande context betekent dat daar waar voorheen een goede technische basis voldoende was om plannen ten behoeve van die inrichting te realiseren (de zogenaamde cultuurtechnische aanpak) er nu veel meer aandacht gegeven dient te worden aan de communicatieve aspecten van de planning. Politieke, communicatieve en sociale competenties zijn nodig naast de technische kennis. De expert, die de beste oplossingen kan produceren voor bestaande problemen, voldoet niet meer. Er zijn veel meer partijen die belangen hebben bij het plan en zich ook expert voelen (en vaak ook zijn). Al deze partijen willen meepraten en meedenken (en vaak ook meebeslissen) over de plannen die hun eigen leefomgeving beïnvloeden.

De doelgroep

Een inhoudsdeskundige kan zijn carrière minimaal op twee manieren vormgeven, een technische senior expert (senior deskundige) worden of meer de richting van het project- en proces management op gaan

In de praktijk bestaan er voor de technische expert allerlei bijscholingen op technisch gebied. Deze kennis kan direct worden toegepast in de werkzaamheden van de deskundige. Ook op het gebied van management bestaan er allerlei kortlopende opleidingen. De ervaring leert echter dat kortlopende opleidingen gericht op het “leiden” van complexe projecten relatief weinig impact hebben omdat het toepassen ervan in de praktijk niet gemakkelijk is (en vaak niet door collega’s geaccepteerd wordt). De MPPM richt zich op die goede expert die na een aantal jaren zijn kennis ingebracht te hebben, ontdekt meer te willen en kunnen. Die expert, die ontdekt dat naast kennis, ook communicatie, politieke gevoeligheid, visie, overzicht, leiderschap, integraliteit en strategisch en conceptueel denken van belang zijn.

De competenties

De project- en procesmanager is dus meer dan een expert in zijn/haar vakgebied.

De expert moet in staat zijn over zijn eigen expertise heen te kijken, interactief te werken, waarbij de participatie van allerlei partijen op goede wijze in het planproces meegenomen wordt. De *participatie dient gemanaged* te worden.

Daarnaast zijn in ons dicht bevolkte land de problemen ook niet meer sectorgericht op te lossen. Oplossingen dienen *integraler* te zijn en ook duurzamer en op lange termijn georiënteerd. Kortom, de expert moet over zijn technische horizon kunnen kijken, zowel inhoudelijk (aanliggende expertises dienen meegenomen te worden) als in de tijd (de effecten op lange termijn analyseren).

De nieuwe project- en procesmanager in het domein van de groene leefomgeving is dus in staat om over eigen grenzen heen te kijken, te denken in projecten (het moet immers uiteindelijk wel gedaan worden) maar ook procesmatig (in grote inhoudelijke onzekerheid en met veel verschillende belangen) te kunnen werken.

De MPPM biedt deze expert de gelegenheid niet alleen om te ontdekken wat die extra kennis en vaardigheden zijn, maar ook om ermee te experimenteren in een veilige omgeving, om de integraliteit van de problematiek te ervaren en erover met mede studenten te communiceren.

Om op te leiden tot een visionaire manager behandelt de MPPM een groot aantal specialistische kennisvelden, begrippen en vaardigheden op een integrale manier.

In grote lijnen bestaat de opleiding uit drie delen elk gericht op drie globale doelen.

1. Het ontwikkelen van **conceptuele** competenties met betrekking tot het op een integrale manier managen van de (groene) ruimtelijke ordening, en met betrekking tot de sociale en bestuurlijke omgeving waarbinnen deze competenties ingezet worden. Hiertoe hoort ook het doen van onderzoek en op papier zetten van dit onderzoek.
2. Het ontwikkelen van **professionele** competenties, die nodig zijn om te functioneren als project- en procesmanager in en communiceren met publieke of private organisaties, waarmee hij of zij in staat is verantwoordelijkheden in deze projecten en processen op zich te nemen.
3. Het ontwikkelen van individuele **zelfreflectie**. Deze competentie bevatten tevens *zelfbewustzijn* en *zelfontwikkeling* en een autonoom leervermogen op het niveau dat nodig is om op academisch niveau posities in deze organisaties in te kunnen nemen.

Deze eindkwalificaties van de MPPM worden hieronder beschreven in de vorm van 3 groepen van competenties:

1. Conceptuele competenties

Onderzoek doen.

In staat zijn om trends en problemen gerelateerd aan het managen van de groene leefomgeving te identificeren en te analyseren.

Het ontwikkelen, ontwerpen en toepassen van toegepaste onderzoeksstrategieën en technieken.

Probleemoplossend vermogen

Het identificeren van de verschillende disciplines die kunnen bijdragen aan het oplossen van de geïdentificeerde problemen.

Oplossingen formuleren waarin meerdere disciplines aantoonbaar gebruikt zijn.

Innovatief zijn

Het belang van vernieuwing inzien en herkennen, en capabel zijn te anticiperen en reageren op nieuwe ontwikkelingen en hierop flexibel te reageren.

Het interpreteren en evalueren van toegepast onderzoek in een bredere context.

Integraal denken

In staat zijn een integrale en strategische visie te formuleren met daarin duurzame oplossingen voor in het vakgebied relevante problemen (in zowel landelijke als stedelijke gebieden) waarbij gedegen kennis van integraal watermanagement en (groene) ruimtelijke ordening aantoonbaar ingezet wordt.

2. Professionele competenties

Leiderschap

Het kunnen leidinggeven aan, uitvoeren en volbrengen van projecten en participatieve processen in overeenstemming met de algemene principes in dit kader.

Samenwerken

Met anderen kunnen werken in een multidisciplinaire omgeving. Het uitwisselen van informatie, ideeën en oplossingen met specialisten en niet-specialisten. Het kunnen omgaan met conflicten en onderhandelingen in samenwerkingsverbanden.

Mondelinge en schriftelijke communicatie

Het kunnen identificeren en toepassen van effectieve communicatie technieken en vaardigheden, zowel in woord als in geschrift.

In staat zijn om heldere en leesbare rapporten/essays te schrijven voor zowel vakgenoten als buitenstaanders over onderwerpen met betrekking tot land- en watermanagement en ruimtelijke ordening.

Kunnen bijdragen aan discussies die aan het eigen vakgebied gerelateerd zijn en betrekking hebben op integraal land- en watermanagement en (groene) ruimtelijke ordening.

3. Zelfreflectie

Zelfreflectie en zelfontwikkeling

Het vermogen zich zelfstandig te ontwikkelen en te leren. Inzicht hebben in eigen zwaktes en sterktes. Aandacht hebben voor (nieuwe) informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen ten bate van de eigen (professionele) ontwikkeling.

Het beroepsprofiel

Zij die de MPPM met goed gevolg doorlopen, zijn in staat hun kennis in te brengen in ingewikkelde processen en projecten, deze projecten en processen te (bege)leiden, vanuit het perspectief dat alleen inhoud niet genoeg is. Visie (inhoud) en management dienen gecombineerd te worden door deze visionaire manager. In zijn of haar positie van project- en/of procesmanager is de 'expert' in staat om technische problemen te identificeren, te onderzoeken en te evalueren én met creatieve oplossingen te komen, die in een breed sociaal en politiek perspectief passen. Hij of zij is in staat om allerlei relevante kennis op het gebied van land-, water- en omgevingsmanagement te verzamelen, te onderzoeken, te interpreteren, te vertalen en te integreren. De visionaire manager is in staat om de relatie tussen verschillende disciplines te zien en te benutten en kan vanuit een helder beeld over de onderliggende sociale en politieke processen projecten managen en in dit kader communiceren met allerlei (politieke, sociale, commerciële en administratieve) partijen.

Relaties met het werkveld.

De deelnemer aan de MPPM wordt vanaf het begin van de opleiding gestimuleerd om een coach op de werkplek te zoeken. Deze coach dient enerzijds als begeleider van het leerproces, maar tegelijkertijd kan deze persoon de relevantie van de aangeboden stof voor het werkveld van de student beoordelen. Daarnaast helpt de coach de student om te analyseren welke competenties in het kader van project en proces management ontwikkeld (in de opleiding opgenomen) dienen te worden om de relevantie voor dat werkveld zo groot mogelijk te maken.