

Project-en-governance

René Hombergen
& Ron J. Vinken (redactiebijdrage)
2021

Auteur: René Hombergen
Bijdrage redactie en tekstcorrecties: Ron J. Vinken

Opmaak omslag: Saskia Bruil
Vector omslag: Shutterstock
Traffic: Saskia Bruil & Merel Danhuis

Uitgever : Elix Uitgevers

Eerste druk 2021

© Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur. Voor het overnemen van delen van deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men vooraf schriftelijk overeenstemming te bereiken met uitgever en auteur.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er mogelijk fouten in voorkomen. Uitgever en auteur verzoeken u bij het constateren daarvan direct contact op te nemen. Zij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het gebruik van eventuele foute informatie uit dit boek.

© Copyright by René Hombergen and Elix Uitgevers B.V. All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher and the author.

Project-en-governance

Vreugdevolle trajecten in een waardevolle wereld

Leiderschapsgedrag door liefde in lukkende projecten

Titels in de reeks Project Masters Open

« Co-creëren in projecten »

"Hét basisplan project: co-creëren met leiderschapsgedrag –

'De waanzin dendert voort'"*

"Wat wordt projectsucces?"

« Projectleiderschapsgedrag »

"Een geschiedenis van project-, programma- en portfoliomanagement"

"Waarom projectmanagement faalt"

« Programma-leiderschap »

"Routeschema programmamanagement"

"De factor mens in projecten en programma's"

« Portfoliomanagement »

"Routekaart portfoliomanagement"

"Portfoliomanagement implementeren"

« Projecten-governance »

"Project-en-governance"

"Wat is Agile portfoliomanagement"

* nog te verschijnen (in 2021)

Overzicht inhoud

Managementsamenvatting in tekst en tabel
Inleiding en overzicht

Deel I Techniek voor projecten-governance

1. Besturen van projecten? Portfoliomanagement!
2. Portfolio-control
3. Portfolio-assurance

Deel II Klassieke ethiek voor projecten-governance

4. Een portfolio ethisch leiden - Vooruitblik
5. Een ethisch systeem als leidraad – welke filosofie?

Deel III Bedrijfsethiek bij projecten

6. Beroepsethiek? – professionele voorbeelden
7. Wie geeft opdracht – betaler of schepper?
8. Een politiek ideaal – duurzaamheid...?
9. Een juridisch houvast – waardevol handelen...?
10. Kwaliteit en leren – voor wie?

Deel IV Projectethiek als leidraad voor governance

11. Succesdefinitie als vertrekpunt – en waarde dan?
12. Leiderschapsgedrag – taak en transformatie
13. De factor mens: bron, bestemming en bestuurder...
14. Liefde als leidend principe...?

Deel V Een ander perspectief op projecten

15. Een achterkant van projecten...

Lezerssamenvatting & praktische ethiek governance
Verantwoording & over de auteur(s)
Literatuurlijst

Voorwoord

Dit boek “Project-en-Governance” gaat over meer dan project en governance...

Het foliantje “Project-en-governance” is een geweldig resultaat: het geeft betekenis aan het echt besturen van projectresultaten. De auteur René Hombergen biedt op heldere wijze een doorkijkje in organisaties; waarom het voor bestuurders zo verdomde lastig is om echte projectresultaten te realiseren. En te doen renderen. In ook een maatschappelijk opzicht.

René beschrijft op een gewone én buitengewoon vakkundige wijze wat er nodig is, om echte projectresultaten waar te maken... waar ook onze afnemers baat bij hebben. En hij weet de valkuilen voor bestuurders herkenbaar te benoemen; met bovendien enkele praktische overwegingen om ze te vermijden en waar dat niet mogelijk is: er mee om te gaan.

De auteur is er mijns inziens zeer goed in geslaagd zich niet alleen te beperken tot de instrumentele kant van Project-governance zoals Portfoliomanagement maar juist ook enkele diepere filosofische dimensies te duiden vanwaar toch dikwijls de echte projectresultaten ontspringen. Denk aan de thema's: ethisch leiden, wat vormt je beroeps ethiek en wat is je politiek ideaal?; aan het juridisch houvast; en de factor mens. Met enkele mooie aanbevelingen in “praktische ethiek governance”.

Met heel veel plezier heb ik, op verzoek van de schrijver, het manuscript “Project-en-governance” gelezen en van opmerkingen en aanvullingen voorzien. Ik ben onder de indruk van de uitgebreide wetenschappelijke (vakkundige) onderbouwingen. Mede daardoor levert de inhoud van dit boek een

significante bijdrage aan ons mooie vakgebied projectmanagement en projectbesturing.

Dit boek is een aanbeveling voor álle bestuurders en projectprofessionals. Nog niet eerder is zo nadrukkelijk beschreven wat er nodig is voor leidinggevende om echte projectresultaten te realiseren en waarom dit tot op heden toch niet vaak wordt gerealiseerd. De lezer wordt keer op keer uitgedaagd te reflecteren op zijn eigen handelen.

Ik ben er van overtuigd dat dit geen makkelijk boek is maar het werk geeft zeker nieuwe inzichten en reflectie om effectief toe te passen in de dagelijkse praktijk.

Heel veel leesplezier!

Ron J. Vinken
Zelfstandig projectmanagement consultant
Almere , 1 mei 2021

Woord van dank door auteur

Voor de totstandkoming van dit werk dank ik onze Schepper evolutie uit niets die me de kracht gaf te geloven dat het zinvol is dit op te schrijven. Ik hoop dat u als bestuurder of toezichthouder of juist als student hiermee uw voordeel doet voor uw projecten, uw teams, uw naasten en uw omgeving.

Daarnaast zeg ik graag gericht dank aan Ron Vinken voor zijn constructieve opmerkingen, voor enige correcties en zijn aanhoudend enthousiasmerende belangstelling; aan Arjan van Bommel waarmee ik in een commissie “ethisch besturen” plaatsnam in een vakvereniging voor projectmanagement nadat de voorzitter ervan de cash cow van de organisatie zelf ging uitnuttigen (er op dat onderwerp een interne audit kwam die niets onoorbaars aan het licht bracht en na enkele jaren ook de commissie ter ziele was); aan Misja Bouma, Renske Heuvelmans, Marc Holtdijk en Geerhard Huisling die een artikel over project-control van opmerkingen hebben voorzien; en aan Saskia Bruil voor het verzorgen van het omslag en aan haar en Merel Damhuis voor het afstemmen van de traffic.

U vindt hier de aanpreekvormen u en je en jij door elkaar. We beginnen het boek en de hoofdstukken met u. Als er weer wat afstand bij uw intrede tussen de kaften en in de tekst geslecht is, tutoyeren we je graag.

Veel leesplezier. En vooral een prettige eigen passie bij al je ook volgzame maar hopelijk toch met name ook bij- en tegengedachten bij wat je hier ontdekt en ontmoet.

René Hombergen, 2021

Inhoudsopgave

<i>Overzicht inhoud</i>	5
<i>Voorwoord</i>	6
<i>Woord van dank door auteur</i>	8
<i>Inhoudsopgave</i>	9
<i>Managementsamenvatting</i>	17
Managementsamenvatting per deel in tekst	17
Managementsamenvatting delen in tabel	23
0. <i>Inleiding projecten-governance</i>	25
0.1. Enkele zichtbare slechte voorbeelden	27
0.2. Vele onzichtbare goede voorbeelden	32
0.3. Waarom dit boek?	34
0.4. Een mislukken en misbruiken van projecten	39
0.5. Vier algemene en drie persoonlijke ervaringen ..	42
0.6. Een moraliteit wordt gemist...?	49
0.7. Overzicht in tekst	56
0.8. Leeswijzer in lijst en tabel	64
<i>Deel I Techniek en organisatie governance</i>	67
1. <i>Projectbesturing? Portfoliomanagement!</i>	69
1.1 Een aanpak loont?	70
1.1.1 Wat betekent strategie van morgen voor vandaag?..	71
1.1.2 Een voorbeeld.....	73
1.2. Alternatieve aanpakken	77
1.3. Resumé portfoliomanagement	85
2. <i>Portfolio-control</i>	89
2.1. Inleiding: twee vragen vooraf	90
2.2. Marktontwikkelingen	91
2.3. Portfoliomanagement namens lijn	92
2.4. Portfolio-controller helpt	93
2.4.1. Overzicht: drie taken.....	94
2.4.2. Juistheid projectrapportages bevragen.....	97
2.4.3. Verwachte bijdrage portfolio beoordelen.....	98
2.4.4. Overige activiteiten.....	100
2.5. Organisatie portfolio-control	101
2.6. Antwoorden op gestelde vragen	104

2.7. Samenvatting portfolio-control	105
3. <i>Project-assurance: toezicht op bestuur</i>	109
3.1. Een toetsend orgaan met macht	112
3.2. Wie slaat de brug?	116
3.3. Een toezichthouder met affiniteit en kennis	121
3.4. Samenvatting hoofdstuk	123
<i>Deel II Ethiek projecten-governance</i>	125
4. <i>Een portfolio (ethisch) leiden? Verkenning</i>	127
4.1. Van techniek	129
4.2. Naar ethiek	131
4.3. Samenvatting	137
5. <i>Ethisch systeem als leidraad; welke filosofie?</i>	139
5.1. Inleiding ethische vraagstukken	142
5.1.1. De rol van taal.....	143
5.1.2. Ethische kwesties zijn taboe... ..	148
5.1.3. Enkele voorbeelden van kwesties	154
5.1.4. Ethiek is geen competentie.....	160
5.1.5. Noch emotivisme noch moralisme.....	167
5.2 Drie ethische deelsystemen	170
5.2.1. Nutsethiek.....	174
5.2.2. Intentie- en deugdenethiek	181
5.2.2.1. Moderne denkers.....	183
5.2.2.2. Een Christelijke Middeleeuwse denker.....	189
5.2.2.3. Een klassieke denker.....	190
5.2.2.4. Verwantschap deugd- en nutsethiek... ..	191
5.2.2.5. Drie falende benaderingen?	193
5.2.3. Normen- en plichtenethiek.....	195
5.2.3.1. Een hedendaags denker	196
5.2.3.2. Een denker uit Verlichting en Romantiek	198
5.2.3.3. Een (andere) klassieke denker	200
5.2.4. Rechtvaardigheid als intentie-ethiek	201
5.2.5. De drie hoofdstromingen in retrospectief	208
5.2.6. Andere indelingen – 2 x 3 P's.....	212
5.3. Samenvatting klassieke ethiek	214
<i>Deel III Bedrijfsethiek bij projecten-governance</i>	221
6. <i>Beroepsethiek? Professionele voorbeelden</i>	223
6.1. Waarom lukt en mislukt persoonlijke ethiek?	226
6.2. Waarom (mis)lukt medische ethiek?	228

6.3. Wat is onze economische ethiek?	235
6.4. Ethisch werken voor financiële instellingen...?	237
6.5. Ethisch werken voor overheden...?.....	240
6.6. Opvolgen van misdadige bevelen.....	248
6.7. Een universele code voor allen?	252
6.8. Een gedragscode voor projectmanagers...?	255
Figuur 6.2. Morele gedragscode gebaseerd op competenties.	257
6.9. Een voorbeeld nemen aan IT-governance?	257
6.10. Samenvatting	260
7. <i>Wie geeft opdracht; uw betaler of schepper?</i>	265
7.1. De regels van organisatieadviseurs.....	268
7.2. Projectmanagement faalt.....	272
7.3. Terugblik, samenvatting en vooruitblik	280
8. <i>Een politiek ideaal – duurzaamheid...?</i>	283
8.1. Inleiding duurzaamheid als politiek	284
8.2. Een waardevolle wereld...!	286
8.3. Een politieke truc?	294
8.4. Samenvatting tussen resumé en vooruitblik.....	297
9. <i>Juridisch houvast – waardevol handelen...?</i>	301
9.1 Recht mist constructieve moraliteit?	305
9.1.1 Instinct en ideologie	307
9.1.2 Inbreng door leken.....	310
9.1.3 Waarde omarmt een ander.....	313
9.2 Recht pakt partijdig uit?	316
9.3 Strafrecht bevoordeelt overheden?.....	319
9.4 Redelijkheid en billijkheid als ankers	324
9.5 (Vecht)sport kent constructieve regels...?	328
9.5.1. Vechtsport slaagt?	331
9.5.2. Of je beroepen op je recht.....	333
9.6 Samenvatting: recht; partij of participatie?	339
10. <i>Kwaliteit en leren – voor wie?</i>	343
10.1. Kwaliteit en openheid als professionele basis	344
10.2. Aansprakelijkheid als gevaar...?.....	346
10.3. Samenvatting	348
<i>Deel IV Projectethiek als leidraad</i>	<i>349</i>
11. <i>Succesdefinitie – en waarde dan?</i>	351

11.1. Wat is projectsucces?	353
11.1.1. Meerdere dimensies, diverse stakeholders	353
11.1.2. Begripsvorming: vijf succes-elementen	356
11.1.3. Een formule	360
11.2. En waarde...?	362
11.2.1. Waarde als algemeen principe	364
11.2.2. Welke waarde voor omgeving?	379
11.3. Resumé succes en waarde	381
<i>12. Leiderschapsgedrag – taak en transformatie</i>	383
12.1. Proactiviteit; team, taak & transformatie	387
12.2. Leiderschapsstijlen	393
12.3. Project- en programmaleiderschapsgedrag	397
12.4. Projectleiderschap van leider of van team?	402
12.5. Bronnen van projectleiderschapsgedrag	411
12.6. Projectleiderschapsgedrag en projectsucces	415
12.7. Communicatie, proactiviteit en eigenaarschap ...	421
12.8. Resumé, terzijde en vooruitblik	423
<i>13. De factor mens: bron, bestemming en...?</i>	429
13.1. Inleiding; mensen in projecten	434
13.2. In retro: geschiedenis projectmanagement	439
13.3. Overzicht: bron, bestemming en bestuurder	445
13.4. Factor mens als bron	448
13.5. Factor mens als bestemming	453
13.5.1. Verandermodellen als mensbeelden	455
13.5.2. Meer schets dan specificatie.....	456
13.5.3. Twintig visies als voorbeeld	463
13.5.4. Kernvisie op menselijke eigenschappen	466
13.5.5. Basisgedachte en modellering.....	468
13.5.6. Planmatige verandering: analyse, doel & actie	473
13.5.7. Tekortkomingen mensbeelden verandervisies	477
13.6. Factor mens als bestuurder	482
13.6.1. Integraal én geaggregeerd beslissen	485
13.6.1.1. Wat pleit tegen intuïtie?.....	487
13.6.1.2. Wat pleit voor intuïtie?.....	491
13.6.1.3. Diverse auteurs definiëren intuïtie... ..	496
13.6.2. Statische en dynamische beslismodellen	499
13.6.3. Dichtgetimmerd of open? Procedure	509
13.6.4. Een goede uitkomst? Boodschap aan achterban ..	513
13.6.5. Resumé besluitvorming	515
13.7. Alternatieve indeling: menselijke aspecten	517

13.8. Samenvatting	518
<i>14. Liefde als leidend principe...?.....</i>	<i>521</i>
14.1. Projectmanagement en organisaties falen	522
14.2. Projectteams falen (onderling) niet.....	524
14.2.1. Een tegengedachte.....	527
14.2.2 Tegengeluiden...?	529
14.2.3 Narcisme en neuroticisme.....	531
14.3. Wat is liefde in projecten?	533
14.3.1. Bronnen in projectmanagement zelf	534
14.3.2. Uitspraken uit religie (en filosofie)	538
14.3.3. Voorbeeld in moderne literatuur	543
14.3.4. Liefde als alibi... voor?.....	544
14.3.4.1. Geweldsverheerlijking.....	545
14.3.4.2. Uitsluiting.....	546
14.3.4.3. Een seculiere variant...?	547
14.4. Vreugdevolle, effectieve militaire eenheden	553
14.4.1 Effectieve mensgerichte teams	554
14.4.2 Effectievere gedeelde voorbereiding en visie?.....	561
14.5. Wat is liefde waard als waarde voor anderen?	564
14.6. Communicatief handelen.....	567
14.7. En afstemmen met afnemers	570
14.8. Overzicht, samenvatting en vooruitblik.....	573
<i>Deel V Een andere blik.....</i>	<i>577</i>
<i>15. Achterkant van innovaties en projecten?.....</i>	<i>579</i>
15.1 Duurzaam projectmanagement...?	581
15.2 Er bestaat geen Hinterweltleri	583
15.3 Drie voorbeelden van niet willen kijken.....	585
15.3.1 Leiderschap zonder schaduwkant.....	585
15.3.2 Zwart is geen kleur?!.....	587
15.3.3 Een kikker springt.....	591
15.4 De wereld draait door... dankzij projecten?	592
15.5 Slotwoord...?	597
<i>Lezerssamenvatting; per hoofdstuk geordend.....</i>	<i>601</i>
Lezerssamenvatting hoofdstukken in tekst.....	601
1. Richt portfoliomanagement in.....	601
2. Regel portfolio-control.....	601
3. Stel portfolio-assurance in	602
4. Van techniek naar ethiek	604
5. Filosofische ethiek	604

6. Professionele ethiek: artsen	608
7. Regels van consultants.....	608
8. Een politiek ideaal als ethisch richtsnoer?.....	610
9. Een juridisch anker?.....	611
10. Kwaliteit en leren als ethische principes	614
11. Projectmanagement & ethische waardebronnen...? ..	615
12. Leiderschapsgedrag – taak en transformatie.....	616
13. De factor mens	618
bron: in persoonlijke eigenschappen.....	618
bestemming: klant.....	620
factor mens als bestuurder	620
14. Liefde als leidend principe...?.....	621
15. Een omkering van zinvol vernieuwen... ..	622
Omgekeerd overzicht	623
Lezerssamenvatting in tabel per hoofdstuk	624
<i>Verantwoording & over de medewerker(s).....</i>	<i>625</i>
<i>Literatuurlijst</i>	<i>627</i>