

De Weg naar Projectsucces

Resultaten bereiken met mensen

4de herziene druk



Teun van Aken

De weg naar projectsucces

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate
TOGAF™

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Program- en Riskmanagement

A4 Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP
PMBok
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

De weg naar projectsucces Resultaten bereiken met mensen

Vierde druk

Teun van Aken



Colofon

Titel:	De weg naar projectsucces
Ondertitel:	Resultaten bereiken met mensen
Serie:	Project Management Topics
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel – www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 311 3
Druk:	Vierde druk, eerste oplage, maart 2009
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort-NL
Copyright:	Teun Van Aken / Van Haren Publishing 2009

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Inleiding bij de vierde druk

De eerste handelseditie van *De weg naar projectsucces* – overigens volledig gelijk aan de officiële proefschriftversie – was verrassend snel uitverkocht. Dit is wellicht minder verrassend, als bedacht wordt dat de uitkomsten van het dissertatieonderzoek destijds nogal haaks stonden op de hoofdstroom van de literatuur over project management. Die hoofdstroom had en heeft nog steeds vooral betrekking op de instrumentering en beheersing van projecten, terwijl in deze dissertatie werd aangetoond dat het om leiderschap en werkstijl gaat. Een dergelijke afwijkende uitkomst heeft kennelijk nieuwsgierig gemaakt.

De tweede druk was een ongewijzigde versie van de eerste waarin alleen enkele schoonheidsfoutjes werden hersteld. De derde druk bevatte enkele stevige veranderingen ten opzichte van de tweede. Behalve actualisering van de gehanteerde literatuur, betroffen de belangrijkste wijzigingen het weglaten van de studie en de verantwoording daarvoor van de onderzoeksuitkomsten aangaande Project Management Attitude. Attitude bleek een lastig te meten variabele te zijn en gaf bovendien geen relaties te zien met Projectsucces.

Stijl van werken bleek wel een belangrijke variabele te zijn. Nieuw waren ook enkele vragenlijsten voor zelfevaluatie, gebaseerd op het oorspronkelijke onderzoek.

Deze verandering van variabele en de verantwoording daarvoor, evenals de vragenlijsten voor zelfevaluatie, zijn ook in deze vierde druk opgenomen.

De laatste jaren wint het inzicht terrein dat het willen beheersen van een project met behulp van een rijk managementinstrumentarium eerder schadelijk is voor een project, dan dat het tot succes leidt. Uitgekiende fasemodellen en planningstechnieken, uitgebreid met bureaucratische verantwoordingsmethoden en voorschriften voor verslaglegging, belemmeren in toenemende mate het enthousiasme bij mensen die deelnemen aan een projectteam.

En gelukkig zijn er ook steeds meer publicaties waarin de klemtoon niet op de instrumentele kant van project management ligt. Daarin wordt bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor het feit dat veel projecten iets moeten creëren, wat iets anders is dan construeren of bouwen. De menselijke factor is in projecten, die zich in een niet-technische context afspelen, veel essentiëler voor succes. Ik heb het dan over de vele projecten in de sfeer van organisatieverandering, organisatievernieuwing, innovatie in de dienstverlening, onderwijsvernieuwing, nieuwe zorgconcepten enzovoort. Maar ook bij grote infrastructurele projecten wordt het belang van de menselijke factor vaak schromelijk onderschat. Je kunt bij een project als de Betuwelijn wel

uitrekenen hoeveel ton ijzer er moet worden verwerkt, maar niet, om maar een voorbeeld te noemen, hoe burgemeesters zich gaan gedragen als het om veiligheid van burgers gaat.

In deze vierde druk wordt ruim aandacht geschonken aan deze veranderende opvattingen. Dit komt tot uiting in twee belangrijke aanvullingen op de vorige edities. Ten eerste worden de uitkomsten van het onderzoek geplaatst tegen de achtergrond van de toenemende invloed van het Anglo-Amerikaanse managementdenken ten koste van het Rijnlands/Europese managementdenken. En ten tweede wordt (in een apart hoofdstuk) ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot het beschrijven van competenties in de Nederlandse Competence Baseline (NCB) en de activiteiten van Nederlandse afdeling van het International Project Management Institute (IPMA) op het gebied van certificering. Beide ontwikkelingen worden van kritische kanttekeningen voorzien, mede gebaseerd op mijn promotieonderzoek. Het laatste hoofdstuk bevat een groot aantal praktische tips en handreikingen voor op Rijnlands/Europese leest geschikt project management.

De verdediging van het proefschrift, dat als eerste druk van dit boek verscheen, vond plaats op 7 juni 1996 bij de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg, thans Universiteit van Tilburg geheten. De promotiecommissie was als volgt samengesteld:

Promotoren:

Prof. dr. J.H.G. Segers, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg
Prof. dr. C.W. Vroom, Rijks Universiteit Limburg, Maastricht

Leden Promotiecommissie:

Prof. dr. J.P. Bahlmann, Universiteit Utrecht
Prof. dr. S.W. Douma, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg
Prof. dr. J.L.A. Geurts, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg

Leeswijzer

Aan de verschillende lezersgroepen van *De weg naar projectsucces* geef ik de volgende leestips mee.

Iedereen raad ik aan te beginnen met de samenvatting van het uitgevoerde onderzoek in paragraaf 8.5, zodat een totaalbeeld ontstaat.

Projectleiders en projectmedewerkers, de praktijkmensen, kunnen volstaan met het lezen van de hoofdstukken 1, 8 en 10, alhoewel in de hoofdstukken 4, 5 en 6 ook behartigenswaardige dingen staan. Daarnaast is hoofdstuk 9 zeker aan te bevelen als zij zich voorbereiden op certificering.

Opdrachtgevers, bestuurders en directies raad ik aan zich te concentreren op de hoofdstukken 6 en 10.

Opleiders van projectleiders zullen in hoofdstuk 3 en 7 vermoedelijk weinig van hun gading aantreffen. Hoofdstuk 9 is voor hen interessant als ze betrokken zijn bij activiteiten ten behoeve van certificering van projectleiders.

Organisatieadviseurs kunnen volgens mij de hoofdstukken 1 en 3 en de paragrafen 7.1 t/m 7.3 en 9.1 t/m 9.3 rustig overslaan om voldoende stof tot nadenken te vinden.

Wetenschappers (niet gedrags-) kunnen naar mijn inzicht het best de hoofdstukken 7, 9 en 10 overslaan.

Gedragswetenschappelijke onderzoekers zijn wellicht het minst geïnteresseerd in de hoofdstukken 1, 2, 9 en 10.

Gebruikersgroepen, ten slotte, raad ik aan de hoofdstukken 2, 3 en 9 en de paragrafen 7.1 t/m 7.3 te laten rusten.

Als ik deze leesaanwijzingen zo overzie, wordt de kern van dit boek voor de meeste lezers gevormd, althans in mijn ogen, door de hoofdstukken 4, 5, 6, 8 en 10 en door paragraaf 7.4. Voor de door mij niet genoemde lezersgroepen geldt dit wellicht ook.

Overigens blijft alles lezen gelukkig ook nog steeds een mogelijkheid.

Degenen die mijn worsteling om de weg naar projectsucces te vinden willen volgen, zullen beslist aan hun trekken komen door alles te lezen.

Bij deze vierde derde druk bedank ik de vele toehoorders bij mijn sprekebeurten voor hun bijval en kritische commentaren, maar vooral ook de vele opdrachtgevers en opdrachtnemers, die mij rapporteerden over de toepassing van de inzichten, die in deze studie een plaats hebben gevonden.

Ik hoop dat nog vele lezers hen zullen volgen en dat de conclusies de weg naar de praktijk van project management zullen vinden.

Teun van Aken,
Culemborg, november 2008

Inhoudsopgave

	Inleiding bij de vierde druk	V
1	Introductie	1
	1.1 Project management: oud verschijnsel, jonge term	1
	1.2 Projectmanager: oud ambacht, jong beroep	3
	1.3 Project management: tussen improvisatie en routine	6
	1.4 Project management: veel praktijk, weinig theorie	7
	1.5 Hoofdvragen van deze studie	8
2	Relevantie van het onderwerp	11
	2.1 Centrale thema's in de managementliteratuur	11
	2.1.1 Structurering	11
	2.1.2 Organisatiecultuur	12
	2.1.3 Transformatiemanagement	13
	2.1.4 Chaostheorieën	15
	2.1.5 Rijnlands/Europees versus Anglo-Amerikaans businessdenken	16
	2.2 Project management voor het voetlicht	19
	2.2.1 Invloed managementtheorieën op project management	19
	2.2.2 Overheersende aandacht voor instrumentarium	20
	2.3 Praktische relevantie	22
	2.3.1 Business-unitvorming	22
	2.3.2 Stabiliserend en dynamiserend organiseren	24
	2.3.3 Veelgenoemde moeilijkheden met projecten	26
	2.4 Relevantie voor de wetenschap	27
	2.4.1 Het veranderen verandert	28
	2.4.2 Talentenbeleid	30
	2.4.3 Project management en attitude	33
3	Het onderzoek	39
	3.1 Veronderstellingen	39
	3.1.1 Vraagstellingen	39
	3.1.2 Instrumentarium en projectsucces	40
	3.1.3 Attitude en projectsucces	42
	3.1.4 Conceptueel onderzoeksmodel	45
	3.2 Onderzoeksontwerp	50
	3.2.1 Van Project Management Attitude naar Werkstijl	50
	3.2.2 Aard van projecten	52
	3.2.3 Project management instrumenten	52
	3.2.4 Projectsucces	53
	3.2.5 Organisatie van het onderzoek	53

4	Grijpbaarheid van projecten	57
4.1	Over de aard van projecten	57
4.2	De grijpbaarheid van projecten: definities	58
4.3	Constructie van de grijpbaarheidschaal	61
5	Instrumentarium voor project management	65
5.1	Over instrumentarium en succes	65
5.2	Op zoek naar ordening	66
5.2.1	Mogelijke ordeningen	66
5.2.2	De cyclus als ordening	68
5.3	Het instrumentarium: een overzicht	69
5.4	Inrichting van de vragenlijst	71
6	Projectsucces	75
6.1	Inleiding	75
6.2	Definitie voor projectsucces	76
6.3	De actordefinitie voor Projectsucces	79
6.3.1	De actoren in kaart gebracht	79
6.3.2	Bepaling van Projectsucces	82
6.4	Criteria voor tevredenheid	85
7	Onderzoeksbevindingen	89
7.1	Responsverantwoording	90
7.2	Rechte tellingen en betrouwbaarheidsanalyses	92
7.2.1	Deel I – Omschrijving functie/werkzaamheden	93
7.2.2	Deel III – Omschrijving project: Grijpbaarheid	93
7.2.3	Deel IV – Projectmiddelen en instrumenten	97
7.2.4	Deel V – Omschrijving eigen functie in Project X en persoonskenmerken	98
7.2.5	Deel VI – Werkstijl en verloop project	100
7.2.6	Deel VII – Projectsucces	101
7.2.7	Deel VIII – Betrokkenen bij Project X	102
7.3	Werkwijze	103
7.3.1	Regressieanalyses	103
7.3.2	Alternatieve variabelen	104
7.3.3	Definitieve analyses	106
7.3.4	De hermeneutische cirkel	108
7.4	Eindconclusies: op weg naar projectsucces	110
8	Werkstijl: de weg naar projectsucces	115
8.1	Betekenis voor de theorie	115
8.1.1	Veranderingstheorieën	115
8.1.2	Talentenbeleid	116
8.1.3	Project management theorieën	118
8.2	Betekenis voor de praktijk	118
8.2.1	Praktijk van de business-unitvorming	119
8.2.2	Stabilisering en dynamisering	119
8.2.3	Dagelijks leidinggeven aan projecten	120

8.3	Projectsucces: we zijn nog niet klaar	122
8.4	Opbrengsten van deze studie voor praktijk en theorie	123
8.5	Samenvatting van het gehele onderzoek	124
9	Professionalisering van project management	129
9.1	Competentieontwikkeling: van kennisverzameling naar competentiebeschrijving	131
9.1.1	Project Management Body of Knowledge (PMBok)	131
9.1.2	Nederlandse Competence Baseline (NCB)	132
9.2	Kanttelingen bij het competentiedenken	134
9.2.1	Liever talenten dan competenties	134
9.2.2	Hiaten in de NCB versie 3	136
9.3	Certificering	139
9.3.1	Algemene bedenkingen	139
9.3.2	De IPMA-certificering	143
9.4	Anglo-Amerikaans project management	145
9.5	Rijnlands/Europees project management	147
10	Projectsucces: resultaten bereiken met mensen	151
10.1	Laveren tussen improvisatie en routine	151
10.1.1	Concepten	151
10.1.2	Stijl van werken	152
10.1.3	Draagvlak	153
10.1.4	Richting vasthouden, niet de koers	153
10.2	De business case: van projectresultaten naar eindresultaten	154
10.2.1	De business case als briefing	154
10.2.2	Soorten resultaten	155
10.2.3	No-go/go	157
10.3	Risicomanagement: een kritiek op de RISMAN-methode	159
10.4	Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap	162
10.4.1	Kerntaken	162
10.4.2	Gedelegeerd opdrachtgever/-nemerschap	163
10.5	De spelers en het veld	166
10.5.1	De actoren en hun betekenis voor projecten	166
10.5.2	Actorenanalyse	168
10.6	Grijpbaarheid van projecten	169
10.6.1	Soorten verplichting	169
10.6.2	Vormen van management	170
10.6.3	Verschillende gremia	171
10.7	Kritieke succesfactoren	172
10.8	Aan de slag	174

Lijst van illustraties	177
Lijst van bijlagen	178
Bijlagen	179
Enige werkdefinities	219
Literatuur	227
Index	241

1 Introductie

Sinds mensenheugenis, tot op de dag van vandaag toe, heeft de zalm een diepe invloed op het politieke en sociale leven van de bevolking van het noordelijkste deel van Zweden en Finland.

Het gehele jaar door zijn de dorpen en stammen aldaar kleine koninkrijkes, volledig autonoom en economisch zelfstandig.

Totdat de tijd van de zalmvangst aanbreekt.

De bewoners van verscheidene dorpen slaan dan de handen ineen en werken eendrachtig samen bij het reguleren van watervallen, uitzetten van netten en het binnenhalen en prepareren van de zalm. Tijdens deze 'campagne' benoemen de stammen 'zalm-voorlieden', die tezamen, onder leiding van een 'zalm-hoofdman', de campagne leiden, de taken verdelen en toezien op het verloop van de activiteiten. Is alles weer voorbij, dan keren de werkers met hun vangsten terug naar de dorpen. De voorlieden worden gedurende één à twee maanden verbannen uit de dorpen, opdat zij niet op het idee zullen komen om definitief de leiding van het dorp op te eisen.

Pohlhausen, 1970

Voorwaar een voortreffelijk voorbeeld van projectorganisatie en project management, en van ontmanteling van de tijdelijke organisatie, inclusief het regelen van de 'onthechting' van de projectleiders en de projectteamleden. Alleen heette dit toen (en ook nu) niet zo. Het voorbeeld illustreert dat het verschijnsel 'Project Management', met alles wat erbij hoort, net als zoveel andere verschijnselen, al lang bestond voor het werd benoemd of bestudeerd.

In dit introductiehoofdstuk ga ik in op het verschijnsel en de begripsvorming. In paragraaf 1.1 t/m 1.4 bespreek ik achtereenvolgens project management als term, als vak, als besturingsfilosofie en als object voor de wetenschap. In paragraaf 1.5 licht ik de hoofdvraagstellingen van deze studie toe.

1.1 Project management: oud verschijnsel, jonge term

De term project schijnt voor het eerst gebruikt te zijn als benaming voor militaire operaties tijdens de Tweede Wereldoorlog (Frame, 1989). Bij klassieken als Fayol (1916) en Taylor (1911) komen termen als project of projectmanager echter niet voor. Ook niet bij Van de Kieft (1946) of Hijmans (1949), zelfs niet bij Verburg (1966). In het standaardwerk van Van der Schroeff (1961) komt de term project wel voor. Hij noemt als soorten doelstellingen productontwikkeling, nieuwbouw, uitbreiding en reorganisatie (p. 454).

De eerste systematische studie die ik kon vinden was die van Lock (1968), een boek vol praktische aanwijzingen, instrumenten, formulieren, planningsmethoden en dergelijke. Een boek bovendien zonder enige literatuurverwijzingen naar eerdere studies, behalve enkele tijdschriftartikelen. In Nederland ging het eerste boek, dat over project management ging, over het organiseren van bouwprojecten (Twijnstra & Duijs, 1969). De handboeken die daarna verschenen zijn sterk door dit boek beïnvloed (Koolma & Van de Schoot, 1979; Wijnen, Renes & Storm, 1984; Grootte, Sasse & Slikker, 1990). Dit tekent overigens de aard van het denken over projecten: de totstandbrenging van een fysiek tastbaar resultaat. Aandacht voor projectorganisatie als tijdelijke hulpconstructie, zoals in het verhaal van de zalmvangst, stond in deze beginperiode slechts centraal in één studie, die van Van Doorn en Luscuere (1971).

Definities van begrippen rondom het verschijnsel project management zijn daarom in eerste instantie sterk beïnvloed door de wereld van architecten en ingenieurs. Maar ook later blijft dat zo in de ontwikkelingen die de beroepsvereniging IPMA (International Project Management Association) Nederland bevordert met betrekking tot de competenties van de moderne projectleider, neergelegd in de National Competence Baseline NCB (in paragraaf 1.2 kom ik hier uitvoeriger op terug).

Zonder nu al uitgebreid de literatuur langs te gaan, geef ik de definities weer zoals ik die hanteer in deze studie, daarbij vooral steunend op de hiervoor genoemde werken. Al deze definities komen in de komende hoofdstukken terug en worden daar van commentaar en/of aanvulling voorzien. Niet alle begrippen komen in de NCB van IPMA voor en wijken bovendien soms af. Maar omdat dit de begrippen en definities zijn zoals ik die in mijn onderzoek heb gehanteerd, kan ik ze nu niet meer aanpassen. Bij elk concept geef ik het verschil weer. In hoofdstuk 9 zal ik dit uitvoeriger bespreken.

Een *project* is een geheel van samenhangende activiteiten, uitgevoerd ten behoeve van een vooraf overeengekomen resultaat, met een begin- en een eindtijdstip, gebruikmakend van begrensde middelen en menskracht en meestal eenmalig van aard.

De NCB hanteert deze definitie in nagenoeg dezelfde bewoordingen.

De *opdrachtgever* is de persoon die de opdrachtnemer heeft belast met het realiseren van het projectresultaat en die beslist over de toewijzing van alle middelen.

De NCB hanteert deze term niet.

De *projectmanager* is de persoon die verantwoordelijk en bevoegd is voor alle activiteiten die nodig zijn voor de totstandbrenging van het projectresultaat en die optreedt als opdrachtnemer.

De NCB gebruikt deze term wel, maar definieert ze niet.

Project management is het hanteren van het gehele beheersinstrumentarium, dat nodig is bij het realiseren van het projectresultaat.

In de definitie van de NCB wordt een aantal beheersinstrumenten genoemd en voorbeelden van specificaties van het op te leveren resultaat, zoals tijd, geld en kwaliteit, en wordt leiderschap hieronder begrepen.

Het *projectresultaat* is dat wat de opdrachtnemer bij de afsluiting van het project overdraagt aan de opdrachtgever.

De NCB definieert deze term niet, maar spreekt van projectdoelstellingen zonder dit te definiëren, en van projectdoel in termen van te verwachten projectresultaten.

Nog één term ontbreekt nu aan vorenstaande opsomming: projectsucces. Hoewel al het geschrevene over project management bedoeld is om projectsucces te bevorderen, is er vrijwel geen enkele auteur die succes formeel definieert. Impliciet lijkt men ervan uit te gaan dat sprake is van projectsucces, als een project volgens plan is verlopen en op tijd en binnen budget het vooraf overeengekomen resultaat oplevert. Er zijn echter bijna altijd wel afwijkingen aangaande tijd, geld en/of resultaat, en zo gezien zou projectsucces bijna niet voorkomen. Toch worden projecten, waarin afwijkingen zijn opgetreden, en soms zelfs zeer forse afwijkingen, succesvol genoemd. Om die reden, en ik licht dit in hoofdstuk 6 uitvoeriger toe, hanteer ik de volgende definitie voor projectsucces:

Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat betrokken belanghebbenden tevreden stelt.

Tot mijn genoegen heeft de NCB in 2007 deze definitie in nagenoeg dezelfde bewoordingen overgenomen.

Achter in dit boek is een definitielijst opgenomen van de belangrijkste gehanteerde begrippen, onder aanduiding van de overeenkomsten en verschillen met de NCB.

1.2 Projectmanager: oud ambacht, jong beroep

Zoals het verschijnsel 'project' er eerder was dan de term, zo bestond de functie van projectmanager ook al eerder dan de functiebenaming. Het kan niet anders, of er had iemand de leiding bij de bouw van de Egyptische piramides, een bouwmeester waarschijnlijk. Iemand had de leiding bij het droogmalen van de polders en in de zestiende en zeventiende eeuw, een waterloopkundige ongetwijfeld. Ontdekkingsreizen stonden onder leiding

van ter zake kundige zeevaarders, paleizen werden gebouwd onder leiding van de architect.

De overeenkomst tussen deze willekeurige opsomming van projecten, is dat de projectmanager een inhoudelijk expert moest zijn aangaande het te realiseren project. En dit is lange tijd het belangrijkste profielkenmerk van een projectmanager gebleven: de technisch inhoudelijke expert. Project management was een ambacht.

Veel auteurs signaleren in de laatste decennia een verschuiving in de eisen die gesteld worden aan projectmanagers (onder anderen Kepner & Tregoe, 1987; Morris, 1988; Olivier, 1989; Rath, 1994/1995; Turner, 1999; Kor & Wijnen, 2005; Bremer-Amman, 2007). Deze verschuiving heeft vooral te maken met de toename in projectmatig werken in de niet-technische sfeer, waarbij opdrachten in de vorm van projecten worden gedefinieerd.

Zo worden verbetering en vernieuwing steeds meer onderwerp voor project management (Wijnen, Weggeman & Kor, 1988; Hardjono, 1995; De Caluwé, 1997; The Change Factory, 1999; Bos & Harting, 1998/2006). Niet een fysiek eindresultaat is dan de opbrengst van het project, maar een onderzoeksrapport, een organisatieadvies, een beleidsaanbeveling enzovoort. Maar het ontwerpdenken blijft wel kenmerkend, evenals bij ICT-projecten die in de literatuur steeds meer aandacht krijgen (Van Zijp & Van der Pol, 1992; Grit, 1995; Onna, Hendriks & Schraven, 1997). Daarentegen krijgen beschouwingen over projecten in de publieke sfeer (rijk, provincie, gemeente) een andere teneur. Het omgaan met de vele tegengestelde belangen van diverse betrokken partijen krijgt daar meer aandacht (De Bruijn e.a., 1996; Kraijo, 2005).

Duidelijk is dat project management in toenemende mate een leiderschaps-aangelegenheid wordt in plaats van een technisch inhoudelijke, en dat dit steeds meer sociale vaardigheden vergt naast de methodische beheersvaardigheden.

De ambachtelijke projectleider wordt een beroepsbeoefenaar, wiens rol het is ervoor te zorgen dat het project slaagt, zoals ik het in een interview uitdrukte (Zijlstra, 1994). Om dit beroep goed te kunnen uitoefenen, heeft de projectmanager kennis en vaardigheden nodig afkomstig uit meer disciplines dan die waarover het project gaat.

De internationale project management vereniging, het Project Management Institute (PMI) is gevestigd in de USA, met een afdeling PMI Netherlands Chapter. Deze Nederlandse PMI besteedde in 1989 een themadag aan de vraag of project management een professie is (zie PMI-cahier, 1989).

In 1994 was men daar nog steeds niet uit, maar wordt wel de weg ingeslagen van het certificeren van projectmanagers in navolging van andere beroepsgroepen en van met name Engeland (Kras, 1994). In september 1995 zijn de eerste tien certificaten uitgereikt aan projectmanagers die zich nu de titel Project Management Professional (PMP) mogen aanmeten. Bovendien is een speciale ISO-richtlijn (ISO 9004-6) voor project

management (Nederlands Normalisatie Instituut, 1994) in ontwikkeling. Tegelijkertijd probeert het PMI via het vastleggen van een zogenoemd PMBOK (Project Management Body of Knowledge; Curlin, 1995, nr. 2) zicht en greep te krijgen op de functies en vaardigheden van projectmanagers (PMI, 1994; zie ook Adams, 1987).

In 2002 is de situatie aangaande certificering geregeld. 'The International Project Management Association' (IPMA), de grote in Europa gevestigde beroepsvereniging voor projectmanagers, heeft IPMA Nederland het recht gegeven haar internationaal erkende persoonscertificaat te verstrekken, gebaseerd op een internationaal erkend standaardcurriculum, vastgelegd in de IPMA Competence Baseline (ICB).

Anno 2008 is de situatie als volgt:

- De Nederlandse PMI is sinds 2006 lid van IPMA Nederland.
- De Nederlandse Competence Baseline versie 3 (NCB versie 3) is gereedgekomen (IPMA, 2007). Deze vormt het kader voor de IPMA-certificering.
- Er is een duidelijke IPMA-certificeringstructuur ontstaan in vier niveaus (te vinden op www.ipma-nl.nl). PMI is medebewaker van de kwaliteit van het IPMA-certificeringproces.
- Een handboek Projectmanagement gebaseerd op versie 3 van de NCB verschijnt (Hedeman, Van Heemst & Riepma, 2008).
- PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) is in de ICT-wereld een alom geaccepteerde methode van werken geworden en toepassing binnen andere branches wordt bevorderd.

De hiervoor genoemde bewegingen zijn naar mijn inzicht typisch voor beroepen in ontwikkeling, zoals die in de laatste decennia in Nederland te zien zijn bij het NIP (Psychologen), de Ooa (Organisatieadviseurs), het NOLOC (loopbaanadviseurs) en de NVP (Personeelsfunctionarissen), om er maar enkele te noemen. En de discussies, die gepaard gaan met deze ontwikkelingen, gaan nog door, zoals ik in hoofdstuk 9 zal laten zien. In dat hoofdstuk zal ik op deze ontwikkelingen verder ingaan en ze plaatsen tegen de achtergrond van het onderzoek naar projectsucces, dat de kern vormt van dit boek. Daarop vooruitlopend vraag ik mij af of dit alles wel de wijze is waarop kwaliteit van project management moet worden bevorderd. Voor mij is dat geen uitgemaakte zaak. Van der Deijl noemt persoonscertificatie van projectleiders weliswaar een katalysator voor professionalisering (Van der Deijl, 1997), maar volgens mij is het alleen een katalysator geweest voor (veelal commerciële) opleidingen. Ik heb zo mijn twijfels over haalbaarheid, nut en noodzaak van persoonscertificering als teken van kwaliteit (Van Aken, 2005b). Dan bieden benaderingen gebaseerd op het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model) meer perspectief. De ontwikkeling van het Project Excellence Model door Berenschot samen met het INK is hier een voorbeeld van (Westerveld & Gayá Walters, 2001), vooral omdat kwaliteit hier gezocht

wordt in proceskwaliteit, en niet in competenties van projectmanagers. In die zin is ook het werk van Hardjono belangwekkend, omdat ook hij zich op de processen richt en niet op de beroepsbeoefenaar zelf (Hardjono, 2001).

Al met al een vakgebied in beweging dus.

1.3 Project management: tussen improvisatie en routine

Project management is behalve als vakgebied ook heel goed te beschouwen als een besturingsfilosofie, als een visie op het omgaan met tijdelijke fenomenen. Wijnen c.s. zien projectmatig werken als een tussenvorm tussen improviseren, ad hoc werken en routinematig werken (Wijnen, Renes & Storm, 1984, p. 20 e.v.). Het zijn als het ware drie filosofieën van werken, die je alle drie gebruiken kunt voor dezelfde taak. Met een dagelijks voorbeeld – in mijn woorden – illustreren zij dit: de jaarlijkse zomervakantie:

- De *routinematige* aanpak betekent elk jaar afreizen naar een vaste bestemming volgens dezelfde route. Het is efficiënt en geeft veel zekerheid.
- De *improviserende* aanpak betekent alleen zoiets als ‘naar het noorden’ of ‘naar de zon’ en je past je koers aan de omstandigheden aan, zo vaak als je wilt. Het geeft veel flexibiliteit.
- De *projectmatige* aanpak houdt in het vaststellen van de te bereiken resultaten, verkennen van beperkingen in tijd en geld en het maken van een gedegen reisplan. Een zeer doelgerichte aanpak.

Het is, zeker in dit voorbeeld, niet zo dat het één beter of slechter is dan het ander. Het is een filosofie of stijl.

Zo kan project management gezien worden als een stijl van werken, een filosofie aangaande de rol van management, die het midden houdt tussen zekerheid en flexibiliteit. Op deze manier wordt project management als het ware een methode die buitengewoon geschikt is voor het omgaan met vraagstukken van verandering, vraagstukken die het midden houden tussen stabilisering (routine) en dynamisering (flexibiliteit). Ik kom hier in subparagraaf 2.3.2 uitvoerig op terug, maar het is hier de moeite waard even stil te staan bij het idee dat project management een stijl van werken is of een besturingsfilosofie.

Dit richt de aandacht bijvoorbeeld op de verantwoordelijkheid die een projectmanager heeft om ervoor te zorgen dat de opdrachtgever zijn rol goed kan vervullen (Rath, 1994). Hij moet immers heel goed met de opdrachtgever afstemmen wat het doel is, de beschikbare tijd, de te investeren middelen. Zij hebben elkaar nodig om succes te bereiken en zullen hun samenwerkingsrelatie als zodanig inrichten. Of het kan leiden tot het idee dat de overheid vraagstukken van de jaren negentig van de vorige eeuw het beste aankan door de ideeën van projectorganisatie, zelfbeheer en contractmanagement meer te integreren in de gebruikelijke bedrijfsvoering (MOOB, 1989). En het brengt weer anderen op het idee om

project management in zijn geheel te 'omarmen' als managementconcept voor het besturen en organiseren van complexe organisaties (Kampfraath & Marcelis, 1981). In het onderwijs ontstond Projectonderwijs, onderwijs gebaseerd op een vraagstuk dat vanuit diverse disciplines wordt benaderd. De inhoud van dit onderwijs wordt gestuurd door het vraagstuk enerzijds en door de multidisciplinaire invalshoek anderzijds (Heijnen, 1978). Werken in en aan projecten is vandaag de dag kenmerkend geworden voor veel arbeidsorganisaties. En in het onderwijs is dit terug te vinden in allerlei vormen van vraagsturing en in e-learning (zie bijvoorbeeld Van Geloven & Fest, 2007).

1.4 Project management: veel praktijk, weinig theorie

Deze paragraaf vormt de slotparagraaf van een aantal beschouwingen over project management. Na project management als term, als vak en als filosofie, gaat het ten slotte om project management als voorwerp van wetenschappelijke bestudering. Ik kan hier kort over zijn: de belangstelling van de wetenschap is niet alleen van recente datum, maar ook mager qua opbrengst. Anders gezegd: de wetenschapsvorming omtrent het verschijnsel project, project management en daarmee verbandhoudende verschijnselen staat, ook in 2008, nog in de kinderschoenen.

Het is niet zo dat er over project management niet wordt nagedacht of geschreven. Integendeel, het aantal artikelen in tijdschriften is niet meer te overzien. Het karakter van de literatuur is echter in hoge mate die van de praktijktheorie, op basis van eigen ervaringen van de auteur, of die van de casuïstiek in plaats van steekproefonderzoek.

Het effect is dat veel auteurs niet verder komen dan goed bedoelde en logisch klinkende aanbevelingen en dat veel uitspraken moeilijk generaliseerbaar zijn.

En dit betekent als logisch gevolg, dat er veel pragmatische aanwijzingen in de vorm van fasemodellen ontstaan, inclusief het bijbehorende instrumentarium en de bijbehorende ontwerpen voor documenten en formulieren.

De wetenschappelijke aandacht voor project management bevindt zich in de beginfase. Wetenschapsfilosofen als Kuhn en Mullins onderkennen in de aandacht van de wetenschap voor een empirisch verschijnsel een aantal fasen:

- De *pré-paradigmatische* fase (term van Kuhn, 1972): het verschijnsel bestaat, maar is nog geen object van studie. In ons geval tot circa 1940.
- De *paradigmafase* (deze en volgende aanduidingen zijn van Mullins, 1972): het verschijnsel krijgt een naam en de eerste praktijktheoretische publicaties verschijnen. Deze fase duurt tot circa 1965.
- De *netwerkfase*: een beperkt aantal praktijktheoretici houdt zich met het onderwerp bezig. Zij kennen elkaar meestal en zijn vaak werkzaam bij een beperkt aantal organisaties. In de Engelstalige literatuur zijn

dit auteurs als Morris, Lock, Andersen, Kliem en Ludin. In Nederland zijn dit auteurs als Bos, Grootte*, Kor*, Kraijo, Sasse*, Van de Schoot, Slikker, Storm*, Weggeman* en Wijnen* van wie de met * gemerkten bij Organisatieadviesbureau Twijnstra en Gudde te Amersfoort werkzaam zijn (of waren ten tijde van de publicatie) en de met een + gemerkte bij Project Konsult te Bussum.

- De *clusterfase*: groepen wetenschappers maken contact met elkaar, en proberen tot afspraken te komen over de criteria om tot de groep te worden toegelaten. Men gaat wetenschappelijke congressen organiseren en verwijst in artikelen en boeken vooral naar elkaars werk. Internationale netwerken ontstaan, in ons geval echter alleen het IPMA, dat een netwerk van beroepsbeoefenaren is.
- Ten slotte de *specialiteitsfase*, waarin standaard voor het vakgebied ontstaan, evenals beroeps- en universitaire opleidingen. In ons land is de instelling van de leerstoel voor project management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam daarvan een vroeg voorbeeld (Olivier, 1989). Zo is ook het proefschrift van De Laat (1990) een vroege voorbode van deze fase.

Het vakgebied Project Management bevindt zich naar mijn inschatting nog steeds in de netwerkfase. Clustervorming van wetenschappers, geïnitieerd door universiteiten en/of hogescholen is zeker niet het geval: het zijn de praktijktheoretici die het toneel bevolken. Per 1998 ontstonden er initiatieven van congresorganisatoren voor collegereeksen, gebaseerd op zowel praktijktheoretische als wetenschappelijke studies, waaronder mijn proefschrift, de vorige edities van deze publicatie. En voorts ontstond er op initiatief van de Hogeschool van Amsterdam, de Hogeschool van Breda (de tegenwoordige Avans Hogeschool) en de Universiteit van Derby (UK) de eerste opleiding tot Master of Science in Project Management (MScPM). Voor zover ik kan overzien is er één hoogleraar project management (Erasmus Universiteit Rotterdam), één lector (Hogeschool Utrecht), is er één geaccrediteerde Masteropleiding (Avans) en één in wording (Hogeschool Arnhem en Nijmegen) en zijn er promotieonderzoeken gaande bij de universiteiten in Eindhoven en Groningen. Kortom: wetenschappelijk gezien staat project management nog steeds aan het begin van zijn carrière.

1.5 Hoofdvragen van deze studie

Mijn belangrijkste drijfveer destijds voor het ter hand nemen van een promotieonderzoek op het gebied van project management was 'verbazing'. Nu zal dat altijd wel een drijfveer tot onderzoek zijn en dus behoeft dit uitleg.

In mijn geval was de verbazing gelegen in het feit dat er, ondanks de korte geschiedenis van het vakgebied, geweldig veel over is geschreven, maar bijzonder weinig is onderzocht. En zoals in het voorgaande beschreven,

is dat nog steeds zo. Herbert Simon, een van de grondleggers van het vakgebied Management en Organisatie, waarschuwde jaren geleden op een congres al tegen *sonking*, een acroniem voor *scientification of non-knowledge*. De hoeveelheid *sonking* was naar zijn mening te groot geworden (Weggeman, 1992, p. 15-16). Dit zou ook wel eens voor het onderwerp project management kunnen gelden. Dat is één.

Twee is, dat ondanks de enorme hoeveelheid praktijktheoretische inzichten en ondanks een – naar mijn smaak – goed ontwikkeld instrumentarium voor projectmanagers, projecten nog steeds niet opleveren wat bedoeld was, of soms gewoon regelrecht mislukken. Denk hierbij alleen al aan de vele teleurstellende ICT-projecten en de vele uit de hand gelopen grote infrastructurale projecten.

Keer ik terug naar de vier beschouwingen in dit hoofdstuk, dan is het mijn ambitie geweest om op elk terrein iets bij te dragen.

De terminologie behoeft mijns inziens uitbreiding met begrippen als Projectsucces, Project Management Attitude, Projectleiderschap, Werkstijl en Opdrachtgeverschap. Het zijn als het ware ‘vergeten’ variabelen. Gelukkig neemt de laatste jaren de aandacht voor stijl van werken en omgaan met de verschillende betrokken partijen toe, en wordt regelmatig gezegd dat projectsucces mensenwerk is. Maar het denken in termen van beheersing en controle blijft buitengewoon sterk. In die zin is mijn promotieonderzoek uit 1996 nog steeds actueel.

Ik wilde ook graag een bijdrage leveren aan de opleiding tot projectmanager. Inmiddels hebben de inzichten die dit onderzoek opleverde hun weg naar zowel de wetenschappelijke als de opleidingen voor beroepsbeoefenaren weten te vinden.

Omdat ik denk dat project management vooral een managementfilosofie is, hoop ik deze filosofie te kunnen versterken met een aantal bevindingen uit het gehouden onderzoek.

En ten slotte misschien wel de belangrijkste drijfveer, ik hoop dat de theorievorming gebaat is bij de uitkomsten van mijn onderzoek, een deels explorerend en deels hypothesetoetsend onderzoek, zoals ik verderop zal uiteenzetten.

In de hoofdstukken 2 t/m 6 zet ik mijn gedachtegang, zoals in dit hoofdstuk beknopt geïntroduceerd, verder uiteen. In de hoofdstukken 7 en 8 ga ik in op de onderzoeksbevindingen en de betekenis daarvan voor theorie en praktijk.

Hoofdstukken 9 en 10 zijn nieuw ten opzichte van de vorige edities. In hoofdstuk 9 ga ik uitvoerig in op de ontwikkelingen op het terrein van certificering en competentieontwikkeling en pleit ik voor het vermijden van Amerikaans georiënteerde managementopvattingen over hoe projecten in de Nederlandse context het best kunnen worden geleid. In hoofdstuk 10 laat ik zien wat de kern van project management is als het beheersingsdenken wordt vervangen door denken in termen van *resultaten bereiken met mensen*.

2

Relevantie van het onderwerp

Dit hoofdstuk belicht de relevantie van het onderwerp project management en projectsucces vanuit drie verschillende invalshoeken. In paragraaf 2.1 wordt een schets gegeven van de belangrijkste thema's in de managementliteratuur in de afgelopen, ruwweg, drie decennia. Gevolgd door een paragraaf over project management, zoals dit in de huidige managementliteratuur op ons afkomt (paragraaf 2.2). Paragraaf 2.3 gaat in op drie terreinen in de adviespraktijk, waar inzichten in vraagstukken van project management nodig zijn. In paragraaf 2.4 gaat het om de relevantie van het onderwerp voor de wetenschappelijke theorievorming.

2.1 Centrale thema's in de managementliteratuur

In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw waren de onderwerpen in de managementliteratuur sterk toegespitst op het veranderingsthema. De toonzetting is meestal eerder essayistisch beschrijvend dan rationeel analytisch. Ingezet door Mintzbergs pleidooi voor adhocratie (Mintzberg, 1979), Tofflers 'Derde Golf' (Toffler, 1980), Naisbitts Megatrends (Naisbitt, 1982) en vooral gestimuleerd door de aandacht voor excelleren van Peters en Waterman (Peters & Waterman, 1982), verscheen een bijna niet bij te houden stroom boeken. Deze literatuur kan worden geordend met behulp van vier aspecten van het veranderingsthema: structuur, cultuur, transformatie en chaos. De meest recente publicaties zijn gewijd aan de verregaande Amerikanisering van ons managementdenken, het vijfde aspect van het veranderingsthema. In de volgende subparagrafen komen deze aspecten aan de orde.

2.1.1 Structurering

Het *structureringsvraagstuk* wordt door Mintzberg gezien als een vraagstuk van de verhoudingen tussen diverse partijen of belangengroeperingen in de organisatie (Mintzberg, 1979). Hij onderscheidt vijf groeperingen: de strategische top, het middenkader, de uitvoerenden en het eerstelijns management, de technocratische staf en de ondersteunende diensten. Op basis hiervan beschrijft hij vijf structurele configuraties. Van deze vijf schrijft hij aan de 'simpele structuur' en de 'adhocratie' de beste overlevingskansen toe in een snel veranderende omgeving. In het licht van mijn onderwerp is het treffend dat hij het alleen over project management heeft in het hoofdstuk over het creëren van dwarsverbanden (Mintzberg, 1979, p. 165-167) en dat hij in het register bij het woord 'project structure' verwijst naar het trefwoord 'Adhocracy'.

Inspelen op veranderingen is ook bij Toffler in zijn latere werk een centraal thema (Toffler, 1985). Met termen als 'management by surprise', met zijn opvattingen over verrassingsbeleid en door het 'niet langer handelen volgens het boekje' te propageren als manieren om met turbulentie om te gaan, loopt hij vooruit op de latere opvattingen over transformatie en chaos. Naisbitt vindt samen met Aburdene de onderneming opnieuw uit (Naisbitt & Aburdene, 1985), Wissema schrijft een studie over Unit Manager en het decentraliseren van ondernemerschap (Wissema, 1987), Moss Kanter leerde met haar 'Change Masters' zelfs 'reuzen dansen' (Moss Kanter, 1983, 1989) en overal worden grote organisaties opgedeeld in kleinere eenheden, veelal business-units genaamd. Voorts ontstaat aandacht voor het radicaal herstructureren van organisaties: niet functies of taken, maar processen vormen de grondslag voor structurering. Termen als 'business process redesign', 'business reengineering' en 'corporate reorganization' duiden een nieuw soort structurering aan. Bij nadere beschouwing heeft het mijns inziens wat van taakstructurering, vorming van zelfsturende teams en delegeren uit de jaren zeventig, empowerment uit de transformatietheorieën (zie hierna), education permanente, resultaatgericht leidinggeven, plattere en vooral slankere organisaties, en dat alles samengevoegd tot één 'nieuw' concept (Hammer & Champy, 1993). Dat veel van dit soort projecten uiteindelijk niet tot resultaat hebben geleid, geven Hammer en Champy inmiddels ook toe. De procesbenadering heeft ondanks dat wel een stevige stimulans gekregen, getuige enkele recente publicaties (Hardjono, 2001; De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002).

2.1.2 Organisatiecultuur

Ook het vraagstuk van de *organisatiecultuur* komt in deze periode opvallend naar voren. Hoe verder ook gedacht mag worden over de wetenschappelijke onderbouwing van de uitspraken van Peters en Waterman, zij waren, voor zover ik kan nagaan, wel de eersten die een prominente plaats toekenden aan cultuur als factor voor succes: 'If we want change, we fiddle with the strategy. Or we change the structure. Perhaps the time has come to change our ways.' (Peters & Waterman, 1982, p. 3). En vanaf het verschijnen van hun boek 'draaide' het opeens weer om mensen. Hoewel Handy hen iets voor was (Handy, 1981) zette 'In search of excellence' aan tot een ware waterval van publicaties over organisatiecultuur. Dat veel van de door hen beschreven organisaties op de lange termijn helemaal zo succesvol niet bleken te zijn, doet aan deze constatering niets af.

In Leuven ontwierp men een bruikbaar doorlichtinginstrument om cultuur in kaart te brengen (De Cock e.a., 1984), terwijl in Groningen een instrument voor diagnose en veranderingen werd ontwikkeld (Sanders & Neuijen, 1987) op basis van het werk van Hofstede (Hofstede, 1986, 1991). Zij spreken zelfs van 'stichtelijke lectuur voor managers' als het om bedrijfs-cultuur gaat (Sanders & Neuijen, 1987, p. 1).

Maar zo zacht of zweverig blijkt cultuur toch allerminst te zijn. Swanink redigeert een publicatie met als ondertitel: *De harde gevolgen van de zachte*

factor (Swanink, 1988), waarin de belangrijkste methoden en technieken op het terrein van het werken met de factor cultuur zijn verzameld. En door in het grote aanbod aan literatuur (of toch lectuur?) enige ordening te scheppen, hoopt Van Hoewijk de betekenis van de organisatiecultuur te vinden (Van Hoewijk, 1988).

De aandacht voor cultuur en verandering is een herkenbaar thema geweest. De relatie tussen flexibele organisatiecultuur en projectcultuur wordt door Wijnen c.s. nadrukkelijk gelegd (Wijnen, Weggeman & Kor, 1988, p. 127 e.v.). De relatie tussen bedrijfscultuur en veranderingsprocessen wordt door Van Hasselt beschreven, zonder overigens gewag te maken van projectmatigheid of project management (Van Hasselt, 1991). De aandacht voor vraagstukken van organisatiecultuur is naar mijn waarneming de laatste jaren niet meer zo sterk. Alleen een nieuwe publicatie van Edgar Schein trekt de aandacht (Schein, 1999).

Langzaam maar zeker verschuift de aandacht van organisatiecultuur naar aandacht voor de managementcultuur, waarmee ik op het terrein kom van de controverse tussen het Rijnlands/Europese en het Anglo-Amerikaanse businessdenken. In subparagraaf 2.1.5 zal ik dit als apart thema verder uitwerken.

2.1.3 Transformatiemanagement

Een derde, herkenbaar aspect van het veranderingsthema is de aandacht voor het verschijnsel *transformatiemanagement* die ontstond onder de invloed van populaire natuurwetenschappelijke literatuur, waarin de relatie werd gelegd tussen natuurwetenschap, oosterse filosofie en gedragswetenschap. Wetenschappers als Planck (in 1936), Bohr (in 1934) en later Heisenberg (in 1958) legden al de relatie tussen de menswetenschappen en de natuurwetenschappen, maar zij richtten zich niet tot het grote publiek en werden ook niet door gedragswetenschappen bestudeerd, aldus Capra (Capra, 1988).

Robert Prigs *Zen and the art of motorcycle maintenance* was in 1974 een van de eerste aandachttrekkende publicaties over de opkomende invloed van oosterse filosofieën op de natuurwetenschappen (Pirsig, 1974).

Zukav en anderen zoals Hawking en 't Hooft, legden voor 'gewone mensen' uit wat er zich in de fysica voltrekt: de ontdekking dat de waargenomen werkelijkheid niet de werkelijkheid is van vóór het moment van waarneming. Dit inzicht ontstond op het moment dat deeltjes die bestudeerd werden zo klein waren dat ze uit de koers raakten door de lichtdeeltjes die er tegenaan botsten. Door deze botsing werd het licht weerkaatst. Daardoor werd het deeltje waarneembaar, maar bevond zich ogenblikkelijk niet meer op de oorspronkelijke plek. Anders gezegd: zodra je waarneemt beïnvloed je de werkelijkheid (Zukav, 1979; Hawking, 1988; 't Hooft, 1992).

Heisenberg kreeg overigens voor deze ontdekking al in 1932 de Nobelprijs voor de Natuurkunde.

Nu is dit voor gedragswetenschappers geen opzienbarende ontdekking en ook elke organisatieadviseur kent dit verschijnsel. Als ik met een video-

camera een opname maak van een vergadering met het oog op een uit te brengen advies over mogelijkheden voor kwaliteitsverbeteringen aangaande het vergaderproces, dan vergaderen de deelnemers ongetwijfeld anders dan wanneer de camera niet op hen gericht staat. Soms is de aanwezigheid van de camera voldoende om de kwaliteit van de vergadering te verbeteren. Voor fysici was deze ontdekking echter nogal schokkend. Niet de logica van de ontdekking, maar de implicaties ervan bracht de fysici in beroering. Immers, nu zou de fysica nooit meer in staat zijn de oorspronkelijke werkelijkheid te bestuderen. En het leren kennen van de oorsprong van de werkelijkheid en daarover een alles omvattende theorie ontwikkelen is voor de fysica een belangrijke doelstelling. Opeens bleek alles tegelijk waar en niet waar en hing ook alles met alles samen. De fysici realiseren zich slechts metaforen van de werkelijkheid te kunnen beschrijven en ontdekken bovendien dat veel van hun nieuwe inzichten in het oosten, met name in China, al eeuwen geleden bekend waren.

In het prachtige *Gödel, Escher, Bach* (Hofstadter, 1979) ontwikkelt opeens een computergeleerde inzichten aangaande mens en maatschappij waar sociale wetenschappers, zoals fenomenologen, volgens mij jaloers op kunnen zijn. In de *The Tao of Physics* probeert Capra filosofie en natuurkunde te verenigen (Capra, 1975). In het vervolg hierop, *The Turning Point* (Capra, 1982), wordt zijn werk echt sociale wetenschap van de wetenschap en noemt hij het boek een poging tot verzoening van wetenschap en menselijke geest.

Er volgen nog enkele modieuze en oppervlakkige publicaties, zoals *De Tao van Motivatie* (Landsberg, 1999), *De Tao van Coaching* (Landsberg, 1999) en ten slotte de *Een korte geschiedenis van Alles* (Wilber, 1996). Opmerkelijk voor mij is dat genoemde auteurs een brede lezerskring vonden, niet in de laatste plaats in managementkringen.

De 'nieuwe' inzichten slaan vervolgens als het ware over naar de veranderingstheorieën in de organisatiekunde. Plotseling gaan de managementboeken over 'transformatie': van productgericht naar mensgericht ondernemen (J.D. Adams, 1984), van product- naar consumentgerichtheid als nieuwe tijdgeest (Brounts & Nelissen, 1985), naar een nieuwe werkelijkheid (Wilber, 1985), van mens en organisatie (Korteweg & Voigt, 1985) of van management voor een nieuwe tijd (Stufkens, 1986). Transformatie is daarbij steeds de notie van *onomkeerbare* veranderingen, een werkelijke verandering van kernkwaliteit. Met een voorbeeld: water kan *veranderen* in stoom, en stoom weer in water, maar een rups *transformeert* in een vlinder, want andersom is onmogelijk.

Als het tijdschrift *M&O* onder redactie van Quispel en Van Gils in maart 1986 een themanummer aan het onderwerp *transformatie* besteedt (Quispel & Van Gils, 1986) is de hausse van publicaties voorbij.

Korzec publiceert in diezelfde periode nog een 'twistschrift' over de kitsch van het holisme, waarin hij onder andere de verhevenheid, het schone, het goede, het hele, in het transformatiethema hekelt door ook nuchter vast

te stellen dat er in organisaties en in de samenleving ook veel lelijkheid, kwaad en negativisme aanwezig is (Korzec, 1986).

Topman Allerd Stikker valt op met zijn *Tao, Teilhard en westers denken* (Stikker, 1986), *De Tao over leiderschap* ziet het licht (Helder, 1987) en een managementversie van de I Tjing verschijnt (*Intuitief management en de I Tjing*, Damian-Knight, 1989). Maar dan is het wel ongeveer over. Hoe men verder ook denkt over al deze publicaties, ze zijn beslist van invloed geweest op het denken over management en organisatie. In subparagraaf 2.4.3 kom ik hier nog op terug.

2.1.4 Chaostheorieën

Een ander aspect van het veranderingsthema, min of meer in het verlengde van het transformatiethema, is het thema *chaos*. Chaostheorieën vragen aandacht voor natuurlijke ordeningsprincipes, waarbij chaos altijd vooraf gaat aan orde. Prigogine, (alweer) een theoretisch natuurkundige, die zich verdiepte in onomkeerbare scheikundige processen en zelforganisatie van systemen, was de eerste die dit thema verbreedde tot buiten de natuurkunde (Prigogine & Nicolis, 1977). In *Orde uit Chaos*, dat hij samen schreef met de filosoof Strengers (Prigogine & Strengers, 1984), heeft hij het over de wetenschap van het ingewikkelde. Daarin staat bestudering van verstrooiende processen, zogenoemde dissipatieve structuren, centraal. Net zo min als enige orde valt te ontdekken in de opborrelende luchtbelletjes in een pan kokend water, is orde te ontdekken in uitvindingprocessen. Innovatie is juist vaak ongemiddeld gedrag in niet-evenwicht omstandigheden. Het zogenaamde 'toevallige' wordt focus van studie en het begrip zelfordening uit de scheikunde blijkt ook opeens toegepast te kunnen worden op organisaties en gedrag van mensen (Zuijderhoudt, 2007).

Het chaosthema blijkt nog meer interessante inzichten op te leveren. Peters, coauteur van *In search of excellence*, wijdt er een managementhandboek aan (Peters, 1987), waarin hij laat zien dat proactief omgaan met chaos, bijvoorbeeld in de consumentenmarkt, meer kansen op succes biedt dan chaos te zien als probleem dat om ordening vraagt.

Hij laat ook zien dat onzekerheid en onvoorspelbaarheid vragen om kleine, snelle organisaties. In latere publicaties gaat hij nog een stap verder en laat zien dat de huidige succesvolle onderneming meer op het carnaval in Rio lijkt dan op een piramide langs de Nijl. Ondernemen is breakdancing geworden in plaats van walsen op Strauss. Het gaat nu om 'geschifte leiders voor geschifte tijden' (Peters, 1992) en om waanzinnige ondernemingen die alleen kunnen overleven als ze paranoïde zijn (Peters, 1994). Het tijdperk van de 'fuzzy logic' breekt aan (Kosko, 1993): alles is 'a matter of degree', niet alleen zwart en wit, maar ook moraal, leven en dood, waarheid en leugen. Felle wetenschapskritiek is het gevolg: 'The product of science is knowledge, the product of scientists is reputation' (Kosko, p. 40). Kosko laat zich liever leiden door de eerste honderd namen in een telefoonboek dan door de EU of de VN. Hierbij past ook de mooie publicatie *Niets nieuws onder de zon* van Peters en Wetzels, met als veel betekende ondertitel *en*

ander toevalligheden. Daarin de mooie uitspraak: 'Niets is zo bedreigend voor een succesvolle toekomst als een succesvol verleden' (Peters & Wetzels, 1997, p. 22).

En zo ontstaan boeken over fuzzy management (zoals Eyzenga & Westerhof, 1997; Grint, 1997) en funky business (Ridderstråle & Nordström, 1999), want niets lijkt meer scherp en alles is 'ongeveer'. Erg nieuw zijn dit soort inzichten natuurlijk niet. George Bernard Shaw wist in zijn toneelstuk uit 1903 al dat redelijke mensen zich aan de werkelijkheid aanpassen en dat onredelijke mensen het omgekeerde verwachten (Shaw, 1903). Met als conclusie dat verandering dus steeds afkomstig is van onredelijke mensen. Handy borduurde hierop voort en heeft het over 'the age of unreason' (Handy, 1989), waarbij je niet vraagt naar het waarom, maar naar het waarom-niet. Zijn drie-i-organisatie maakt duidelijk waar het om gaat: intelligentie, informatie en innovatie. Daarin is consentmanagement de passende leiderschapstijl: 'niemand tegen' als besluitvormingsbeginsel in plaats van 'iedereen vóór' (consensus) of 'meerderheid vóór' (democratie). Dit werd overigens in Nederland jaren geleden bepleit door Endenburg in zijn sociocratische benadering van de organisatie (Endenburg, 1981). Het gebruik van tevoren gekozen veranderingsstrategieën is kennelijk voorbij, tenminste, als het gaat om grootschalige veranderingsprojecten. In het najaar van 1992 vertellen vier topmanagers van respectievelijk de NS, Solvay Duphar, de PTT en Akzo over de wijze waarop zij leiding geven aan grootschalige veranderingsprocessen (Van Dobbenburg, Van de Vijver & Van der Zande, 1992). Kenmerk van hun aanpak was directe communicatie met iedereen in de organisatie, geen uitgestippeld veranderingspad en een sterke persoonlijke inbreng in de belangrijkste beslissingen. Veel van wat zij te zeggen hebben, vertoont kenmerken van zelfordening. Opdrachtgevers en projectleiders die koste wat kost greep willen krijgen op het principiële onbeheersbare, maken projecten, zoals de Kanaaltunnel of de Betuwelijn, veel duurder dan nodig is. Zelfordening vraagt om een ander soort lef en vertrouwen (zie bijvoorbeeld Zuijderhoudt in een interview met Rob Visser, 1997).

Het is de moeite waard om eens na te gaan in hoeverre projecten eigenlijk zelfordenend zouden moeten zijn, in plaats van ze te structureren met behulp van diverse methoden en technieken. In hoofdstuk 5 kom ik hierop terug.

2.1.5 Rijnlands/Europees versus Anglo-Amerikaans businessdenken

Het laatste te bespreken thema betreft het meest recente in de managementliteratuur, maar heeft in directe zin geen relatie meer met het veranderingsthema, het leunt daar echter wel strak tegenaan. Het gaat namelijk niet zozeer over het veranderen van of in organisaties, maar over het veranderen van de managementopvattingen over arbeid, organiseren en ondernemen.

Ik duid dit aan met de termen *Rijnlands/Europees* tegenover *Anglo-Amerikaans*. En dit heeft geleid tot het verregaand economiseren van arbeidsorganisaties en onze samenleving als geheel. Ruwweg gesteld: denken in termen van gezamenlijk belang tegenover denken in termen van eigen belang. De aandacht voor de discussie Rijnlands/Europees versus Anglo-Amerikaans denken is de laatste vijf jaar in een soort stroomversnelling geraakt. Dat is niet per ongeluk, want met name de laatste paar jaren worden de gevolgen van het economiseren van onze samenleving steeds scherper duidelijk. Ik vind dit thema van belang en zal dit toelichten.

Sinds Karl Marx dit onderscheid maakte, gaat het nog steeds om drie essentiële productiefactoren: grondstoffen, kapitaal en arbeid. Anders gezegd: spullen, geld en mensen. Het is niet wenselijk om termen te gebruiken als 'menselijk kapitaal' of 'human resources'. Met deze termen wordt arbeid, en daarmee de mens, gerekend tot de factor geld of de factor spullen. Een principiële verkeerd effect hiervan is dat nuttigheid belangrijker wordt dan waardigheid. Het werk van mensen, hun competenties en ambities worden dan een economisch goed. Aandeelhoudersrendement wordt leidend beginsel voor topmanagers en heeft geleid tot veel mislukte fusies en overnames enerzijds en tot grootschalige inkrimpingen anderzijds. Winstbejag en torenhoge bonussen zetten niet alleen kwaad bloed in onze samenleving, maar leidden ook tot grote fraudeschandalen in de respectabele ondernemingen van weleer. En inkrimpingen zijn eerder tekenen van anorexia dan van gezonde bedrijfsvoering (Van Witteloostuijn, 1999). Privatisering en verzelfstandiging als voorbeelden van economiseren van de samenleving leidden meestal niet tot verbetering van de kwaliteit van producten en diensten. De ontpersoonlijking van arbeidsorganisaties, die van dit alles het gevolg is, wordt wel het meest duidelijk in de toegenomen bureaucratie die nodig is om de steeds grotere druk op efficiëntie te kunnen controleren en beheersen. Niet zelfstandig denken is geboden, nee, het volgen van regels, procedures en protocollen.

In essentie gaat het hier over de oriëntatie op de relatie tussen mens (individu) en werk (organisatie). De laatste twintig jaar is dit Anglo-Amerikaanse businessdenken sterk gaan overheersen. Het is denken in termen van efficiëntie, aandeelhouderswaarde, beheersing, regelgeving en 'meten is weten'. Centraal hierin staan maximaal rendement, minimale staatsbemoeienis en de wetten van de markt. Daartegenover staat het Rijnlands/Europese denken, een term die geïntroduceerd is door Michel Albert (1991). Het Rijnlands/Europese denken is gemeenschapsdenken waarin arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties een centrale plaats innemen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de kracht van het collectief en voor de samenwerking tussen concurrenten volgens de wetten van de gemeenschap.

Deze beide denkrichtingen grijpen terug op de tegenstelling tussen 'Gemeinschaft' (gemeenschap) en 'Gesellschaft' (maatschappij) van Tönnies. Hij beschreef hoe de gemeenschap verloren gaat als de maat-

schappij gaat overheersen (Tönnies, 1887, 1963). Tegenwoordig gaan op die manier arbeidsrelaties verloren; de organisatie is belangrijker dan de mens. Relaties veronderstellen een 'tweezijdigheid', die er steeds minder is. En waarom zouden mensen nog met ouderwetse waarden als vertrouwen en loyaliteit investeren in die verdwijnende relatie? Dit vraagt Arie de Geus zich af in een recent interview met David Creelman (2004).

Zo is er geen oog meer voor de ontwikkeling van de mens door zijn arbeid, maar gaat het slechts om gedragsregulering van het 'organisatievee', met het oog op aandeelhouderswaarde of kostenefficiëntie. Jaap Peters introduceerde hiervoor de term 'intensieve menshouderij' (Peters & Pouw, 2005). Haarscherp beschrijft hij wat wij in arbeidsorganisaties met mensen doen. Vooral het streven naar afnemende variatie van de soorten, zoals dat in de veehouderij gebeurde, is ook in personeelsbeleid te herkennen. Gelijke monniken, gelijke kappen, betekent dat ongelijke monniken ongelijke kappen hebben. Maar wat doen we tegenwoordig binnen en buiten arbeidsorganisaties? *Alle* monniken gelijke kappen. Dat is voor managers gemakkelijk, want zo behoeven ze mensen niet naar hun aard of talenten verschillend te behandelen.

Bij wijze van samenvatting geef ik in figuur 1 schematisch de karakteristieken van beide denkmodellen.

Anglo-Amerikaans	Rijnlands/Europees
minimale staatsbemoeienis	tripartite afspraken
organisatie als ondersteuning	organisatie als werkgemeenschap
aandeelhouderswaarde	arbeidsrelaties
economische doeltreffendheid	sociale doeltreffendheid
maximaal rendement	vertrouwen en loyaliteit
efficiëntie	betrouwbaarheid
concurrentie	samenwerken tussen concurrenten
managementdenken	leiderschapsdenken
HRM	P&O
competenties	talenten
nuttigheid van de mens	waardigheid van de mens
juridische verantwoordelijkheid	persoonlijke verantwoordelijkheid

Figuur 1 Twee denkmodellen

Dat dit zo zijn effecten heeft op het denken over project management, zal helder zijn. In de volgende paragrafen laat ik dat zien.

2.2 Project management voor het voetlicht

2.2.1 Invloed managementtheorieën op project management

Te midden van dit grote aanbod van managementpublicaties verschijnt het onderwerp project management langzaam maar zeker voor het voetlicht. Daarbij valt op dat de opvattingen over project management en toonzetting van de literatuur een meer nuchtere kijk op het vraagstuk van management en organisatie laat zien dan veel van de hiervoor aangeroerde boeken. Dit kan natuurlijk te maken hebben met mijn literatuurselectie. Ik heb echter in de literatuur over project management geen boeken aangetroffen die in het transformatiethema of in het chaosthema passen. Ze passen nadrukkelijk in de structuur-/culturaspecten van het veranderingsvraagstuk.

Hoewel het 'een lange mars' is geweest, zoals in de vorige paragrafen besproken, project management is in de afgelopen dertig jaar in de volle breedte aanwezig in de managementliteratuur. Vooral het besef dat alles steeds verandert en dat verandering derhalve het enige blijvende is, bepaalt het belang dat men hecht aan project management (Kepner & Tregoe, 1987; Cozijnsen, 2001). Het besef is er tevens dat er moed bij leiding en medewerkers nodig is om een veranderingsproces in te gaan en te vertrouwen dat de organisatie er beter van wordt (Wijnen, Weggeman & Kor, 1988). Als ik dit combineer dan zou ik verwachten dat de literatuur over project management toch beïnvloed zou zijn door de hiervoor geschetste inzichten omtrent management en organisatie. Ik signaleer daar echter zeer weinig van, behalve van het Anglo-Amerikaanse businessdenken, hetgeen ik hierna zal laten zien.

Eigenlijk zou project management zich in mijn ogen heel goed als een soort metamethode hebben kunnen ontwikkelen om chaotische processen op orde te houden. Het lijkt er echter sterk op dat de invloed van de hiervoor besproken aspecten van het veranderingsthema meer invloed hebben gehad op algemene managementtheorieën dan op project managementtheorieën. En dat is eigenlijk verbazingwekkend, aangezien het immers bij vrijwel alle projecten om verandering gaat. Een belangrijke verklaring hiervoor is wellicht dat de ontwikkelingen in het denken over project management vooral hebben plaatsgevonden in de ingenieurswereld, in de sfeer van de bouwprojecten. Daardoor ontwikkelde zich geen echte verander- of verbetermentaliteit en bleef project management in de sfeer van de managementmethoden en -technieken steken. En zodoende ontstond er een mer à boire van doelstellingen van projecten, zonder dat gezien werd dat daar doorheen verandering, structuur en cultuur, transformatie en chaos belangrijke thema's zijn.

Gareis somt een grote diversiteit aan doelstellingen op (Gareis, 1989) zonder deze verder te ordenen:

- nieuwe producten introduceren of nieuwe markten betreden of beide;
- kwaliteitsverbetering;
- concurrentiekracht vergroten;

- meer klantbetrokkenheid;
- betere communicatie;
- nieuwe EDP-systemen (EDP = Electronic Data Processing);
- personeels- en managementontwikkeling;
- nieuwe regelingen of procedures.

Uit de omvangrijke literatuur kan ook een opsomming worden gededuceerd van soorten projecten, elk met hun eigen karakteristieken, hun eigen vereisten met betrekking tot projectleiderschap en elk met hun valkuilen en problemen. Zo ben ik tegengekomen: advies-, automatiserings-, beïnvloedings-, bouw-, demonstratie-, efficiëntie-, fusie-, ICT-, innovatie-, kennisoverdrachts-, onderzoeks-, ontwikkelings-, reorganisatie-, studie- en veranderingsprojecten.

Het beeld wordt er echter niet duidelijker op, terwijl de behoefte aan meer eenheid van denken wel overal wordt gesignaleerd en op bijeenkomsten van IPMA Nederland regelmatig valt te beluisteren. De in paragraaf 1.2 genoemde activiteiten op de terreinen van competentieontwikkeling en certificering zijn bedoeld om hier eenheid in te scheppen.

2.2.2 Overheersende aandacht voor instrumentarium

Het valt op dat in de project management literatuur zo veel aandacht wordt besteed aan instrumenten in plaats van aandacht voor leiderschapsgedrag, hetgeen in de algemene managementliteratuur veel meer het geval is. Dit is ongetwijfeld sterk veroorzaakt door de overheersende Anglo-Amerikaanse opvattingen over management. Een van de kernpunten daarin is dat management zelf als een vak wordt beschouwd en geen inhoudsdeskundigheid vereist van het werk waaraan de manager leiding geeft. Het effect is dat beheersing en controle belangrijker worden dan vertrouwen en delegeren. Ik geef een overzicht.

Andersen c.s. gedragen zich op het terrein van project management het meest klassiek en bouwen hun aanpak van project management op aan de hand van de managementprincipes van Fayol: planning, organisatie, coördinatie, controle en leiding (Fayol, 1916). Ondanks de keuze voor Fayol als basis definiëren zij een project als een 'opdracht die leidt tot een verandering in de werksituatie of vrije tijd van personen' (Andersen e.a., 1990, p. 28). Maar in het profiel van een projectmanager zijn zij weer erg klassiek: intelligent, actief, zelfverzekerd, helicopterdenker, overtuigend, geen technocraat, geen bureaucraat en geen verkoper (p. 112).

Ook Wijnen c.s. besteden veel aandacht aan projectbeheer en -beheersing (Wijnen, Renes & Storm, 1984). De door hen gehanteerde drie sleutelbegrippen faseren, beslissen en beheersen wijzen op hun opvattingen dat methoden en technieken van essentieel belang zijn voor succesvol project management. Behalve aan faseren wordt ook veel aandacht besteed aan tijd-, geld-, kwaliteits-, informatie- en organisatiebeheersingstechnieken. Het bezwaar overigens tegen dit type faseringsmodellen is dat ze nogal

theoriearm zijn en zelden gefundeerd op wetenschappelijk onderzoek (Koppenjan, 1993, p. 23).

Veel literatuur over project management gaat eigenlijk alleen over planning en planningstechnieken. De benadering van Kliem is hier een exponent van (Kliem, 1986). Maar liefst 60 van de 112 pagina's tekst gaan over planning en 40 van de 54 pagina's tellende bijlage bestaan uit formulieren. En verder wordt er, vooral in de opkomstperiode van ICT als branche, in de vele boeken en artikelen uitvoerig ingegaan op project management software (Kroep, 1990). Maar meestal is het niet meer dan geavanceerde planningssoftware. Opvallend is dit aanwezig in het vergelijkend onderzoek van Levine, een specialist op het gebied van project management software (Levine, 1988; zie ook Mulder, 1988).

Anno 2008 is het niet anders als ik de laatste versie van het handboek voor het project management softwarepakket van Microsoft ernaast leg (De Feiter, 2005).

Van der Schoot en Wijnen besteden naast dit, nogal technische, instrumentarium, ook enige aandacht aan het managementinstrumentarium ten behoeve van het leidinggeven aan mensen (Van der Schoot & Wijnen, 1980). En ook Groote c.s. gaan in op sociale vaardigheden als teammanagement, creativiteit en conflicthantering (Groote, Sasse & Slikker, 1990), maar beide laatstgenoemde publicaties geven nog geen duidelijk houvast aan de projectmanager als het gaat om het leidinggeven aan mensen.

Met de systematische benadering van Lovejoy's *Getting Results* komen we ook niet verder dan een sterk instrumentele benadering van project management (Lovejoy, 1993). En hoewel het er heel praktisch uitziet, met het modellenboek van CapGemini schieten we volgens mij ook weinig op (Zijp & Van der Pol, 1992). En wel heel erg droevig word ik van de vijftig checklisten van, al weer, Kor en Wijnen (Kor & Wijnen, 2001).

Ik blijf het gevoel houden dat het succes van projecten in heel andere dingen zit.

Kepner en Tregoe besteden, naast veel overeenkomstige aandacht voor fasering en technieken, wél veel aandacht aan het leidinggeven aan mensen vanuit een niet hiërarchische relatie (Kepner & Tregoe, 1987). Want juist dat is vaak het geval bij veel projectleiders: ze zijn wel de baas van het project maar niet van de projectmedewerkers. Zij introduceren het begrip functioneringsanalyse, een op de behavioristische psychologie gefundeerd gedragsanalysemodel.

Functioneringsanalyse kan de projectmanager behulpzaam zijn bij de vraag, bijvoorbeeld, waarom een projectmedewerker zich toch weer niet aan een afspraak heeft gehouden en op welke wijze in de omgeving van het gedrag van betrokkene aanmoedigende of ontmoedigende aspecten aangaande dit gedrag aanwezig zijn. Uit de analyse zal dan blijken of het goede wordt aangemoedigd (of niet wordt ontmoedigd) en of het ongewenste voldoende wordt ontmoedigd in plaats van aangemoedigd (zie ook Van Aken, 1994).

Op basis hiervan kan de projectleider zijn eigen gedrag onder de loep nemen en zo nodig bijstellen. Hoewel Kepner en Tregoe hiermee benadrukken dat elk project mensenwerk is, blijft ook hun benadering op dit punt erg instrumenteel vanwege de sterk behavioristische inslag. Ook meer recente literatuur blijft sterk op de instrumentele toer. En ondanks goede bedoelingen: de uit de ICT-wereld afkomstige project management methode PRINCE2, die in Nederland in 1996 is geïntroduceerd, is toch weer een zeer instrumenteel gerichte aanpak (Hedeman, 2000; Onna, Hendriks & Schraven, 2000).

2.3 Praktische relevantie

In de praktijk wordt in toenemende mate gevraagd om concrete handvatten ter verbetering van het werken in projecten. Onderzoek op het terrein van project management zal om die reden bruikbare inzichten moeten opleveren voor de praktijk. Met die praktijk bedoel ik zowel de praktijk van de manager als van de (interne of externe) adviseur die hem terzijde staat. En uiteraard zullen de onderzoeksresultaten dan *vooral* bruikbaar moeten zijn in organisaties waar het werken in projecten centraal staat. Telkens is de vraag aan de orde hoe het succes van project management kan worden bevorderd.

Ik zie drie terreinen in de adviespraktijk, waar de behoefte aan praktische tips groot is: het werken in business-units, het omgaan met de ogenschijnlijke tegenstelling tussen orde en chaos en als derde het terrein van de dagelijkse moeilijkheden.

2.3.1 Business-unitvorming

Lammers ziet als de vier centrale vraagstukken voor organisaties: de controlebaarheid, de leefbaarheid, de beheersbaarheid en de bestuurbaarheid (Lammers, 1983). Dat dit in relatief kleinschalig gestructureerde organisaties beter zal lukken, wordt wél gesignaleerd door hem, maar de lijn naar project management wordt niet getrokken. In een relatief vroege publicatie doen Van Doorn en Luscuere dit wel. Zij zien projecten als hulpconstructies op het tussenorganisatievlak, met als functie het combineren van potenties (Van Doorn & Luscuere, 1971). Dit laatste is van belang, want juist het gebrek aan dit soort combinaties met het oog op de lange-termijnsynergie is het grote probleem van business-units (Van der Meer, 1991). Om deze redenen is het volgens mij relevant te zoeken naar wegen waarlangs projectmatig werken kan worden verbeterd en om handreikingen te doen opdat project management een effectieve bijdrage kan leveren aan het succes van de 'uitgesplitste' organisatie.

Volgens mijn waarneming zijn in vrijwel elke grote en middelgrote organisatie, zowel profit als non-profitorganisaties, verschijnselen van centralisatie en decentralisatie aan de orde van de dag. Het lijkt erop dat het thema

organisatieontwikkeling uit de jaren zestig en zeventig van de twintigste eeuw tegenwoordig volledig is verlaten. Het gaat nu niet langer om 'the planning of change', waar Bennis, Benne en Chin de grondleggers van zijn (Bennis, Benne & Chin, 1961). In deze school van theorieën ging het om leerprocessen waarbij organisaties zich ontwikkelden naar kwaliteiten van een hogere orde en aldus werd van organisatieontwikkeling gesproken. Organisatieontwikkeling was eigenlijk een denkmodel: problemen in de organisatie werden steeds gezien als ontwikkelingsproblemen (Van Aken, 1980).

Wellicht is business-unitvorming de opvolger van dit denkmodel: problemen in de organisatie worden nu steeds gezien als vraagstukken van ontvlechting en concentratie op de kernactiviteiten van de organisatie. Immers, terwijl organisaties door fusies en overnames in omvang groeien, kan alleen snel en adequaat worden gereageerd op snel wisselende omstandigheden als de organisatieonderdelen een grote vrijheid van handelen krijgen. Alleen zo kan de klant op zijn wenken worden bediend en alleen zo kan een organisatie overleven. Althans, dat is de overheersende gedachtegang. Klantgerichtheid, dienstbaarheid, ondernemerschap en kwaliteit zijn nu de sleutelwoorden. De aandacht is niet meer direct gericht op leeren veranderingsprocessen, maar op het boeken van resultaat. Dat boeken van resultaat geschiedt echter alleen doordat mensen bereid zijn zich in te zetten ten behoeve van het succes van de organisatie. Daarbij groeide het besef dat die inzet van mensen de sleutel was tot succes en niet organiseren, structureren, coördineren of reguleren van werkprocessen. Peters en Waterman waren de eersten die in hun boeken kwamen met hoofdstukken als 'Productivity Through People' (Peters & Waterman, 1982). Dit lijkt alleen goed te kunnen in de los-vaste structuren van kleine beweeglijke organisaties (Moss Kanter, 1989) en zo ontstaat een nieuwe managementstijl: unitmanagement. Daarbij is de kunst van management het creëren van zo groot mogelijke zelfstandigheid van de unit enerzijds, en het creëren van maximale synergie tussen de units anderzijds (Wissema, 1987). Een welhaast paradoxale opdracht voor managers. Een opdracht die alleen slaagt als zij zich opstellen als integrerend manager: het eigen belang van de business slaagt als zij zich opstellen als integrerend manager, het eigen belang van de business-units is het best gediend als aan meer wordt gedacht dan aan het geld alleen of aan de korte termijn (De Ruijter e.a., 1992). In dergelijke organisaties ligt het voor de hand dat het werken in projecten de manier moet zijn om die beweeglijkheid en snelheid te realiseren. En bij sommige grote organisaties lijkt dit ook te ontstaan (Loudon, 1991), hoewel dit vaak niet met zoveel woorden wordt gezegd.

In subparagraaf 2.1.5 is al gemeld dat dit denken zich uiteindelijk niet heeft doorgezet. Het Anglo-Amerikaanse denken heeft onder meer geleid tot geweldige conglomeraten van organisaties, waarin regelgeving en juridisering kenmerkend zijn geworden. Het idee van 'succes door mensen' is in die organisaties ver te zoeken en dat heeft zijn weerslag op de wijze waarop we projecten menen te moeten leiden.

2.3.2 Stabiliserend en dynamiserend organiseren

Al het voorgaande wijst erop dat het vraagstuk van de 'los-vast kenmerken' van organisaties het belangrijkste hedendaagse vraagstuk is voor management. Het gaat om het combineren of zelfs verenigen van tegengestelde zaken en er ontstaat zo als het ware een moderne variant van het vrijheid-gebondenheid-thema. Het is in essentie het vraagstuk van orde en chaos: hoeveel regelt een manager en hoeveel laat hij over aan het vrije krachtenspel in de organisatie. Anders gezegd: hoeveel energie steekt een manager in het stabiliseren en reguleren van de organisatie, en hoeveel in het organiseren en dereguleren?

In Nederland was Lievegoed de eerste die op deze ogenschijnlijke tegenstelling van stabiliseren en dynamiseren wees (Lievegoed, 1969). Dynamiseren zag hij als het ontwerpen van de toekomst, stabiliseren als het veiligstellen van een gekozen toekomst. Peters en Waterman hanteerden de begrippen 'loose' en 'tight' (Peters & Waterman, 1982). De opsomming in figuur 2 geeft meer reliëf aan die tegenstelling tussen die 'loose tight properties'. Ik pretendeer geen volledigheid, maar probeer wel scherper zicht te krijgen op deze tegenstelling, die kennelijk om overbrugging vraagt.

Los	Vast
chaos	orde
verandering	structuur
missie	strategie
mensen	regels
mobiliteit	binding
creatief	analytisch
zelfstandigheid	macht
vrouwelijk	mannelijk
snel	zeker
innovatief	degelijk
klantgericht	productgericht
coachen	besturen
paard	wagen
beheren	beheersen
leiding	management

Figuur 2 Los-vast eigenschappen van organisaties

Organiseren is het verenigen, overbruggen of combineren van deze los-vast tegenstelling zonder het vaste los te laten of het losse vast te maken. Het inzetten van zelfstandigheid van mensen kan immers alleen via delegeren, want alleen zo kun je ze houden. Het is vasthouden door los te laten. Het is wellicht de essentie van de tegenstelling Rijnlands/Europees versus Anglo-Amerikaans. En het is maar de vraag of die tegenstelling te overbruggen valt. In hoofdstuk 9 zal ik hier nog eens uitvoerig bij stil staan.

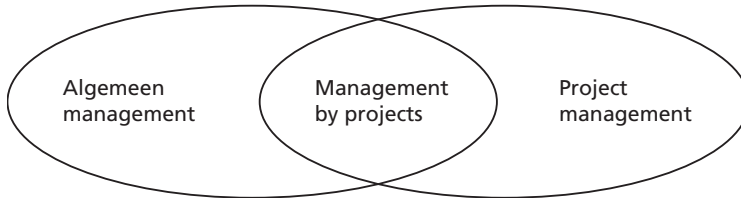
Projectorganisatie en project management zijn volgens mij uitstekende hulpconstructies ter 'instrumentering van het veranderingsvermogen van organisaties', zoals Breuer het noemt (Breuer, 1982). Juist in projecten komt immers dit idee van los-vast opvallend naar voren: enerzijds de projectdoelstellingen die vaak vragen om snelheid, beweeglijkheid, en anderzijds de staande organisatie waarbinnen het project zich afspeelt en die vraagt om regels en procedures. Het is ook deze dubbele loyaliteit, namelijk zowel aan het project als aan de organisatie, waardoor veel projectmedewerkers het moeilijk krijgen (Breuer, 1982, p. 395). Het regiem van veel projecten is dan ook veelal een 'betwiste orde' (Breuer, 1982, p. 488), omdat de verhoudingen tussen de participanten in een project veelal niet volledig zijn geconsolideerd en daarom zowel 'lost' als 'vast' zijn.

Niet alleen in organisaties spelen deze vraagstukken van stabiliseren en dynamiseren, maar ook in de samenleving waar de organisatie deel van uitmaakt. Of projectmatigheid daarmee een maatschappelijke formule wordt (Managers Ontmoeting Overheid Bedrijfsleven, 1989) als noodzaak voor de industrie, is voor mij nog de vraag. Wel zal projectmatigheid een belangrijk kenmerk van organisaties worden en daarmee meer zijn of worden dan een instrumentarium.

Gareis drukt dit het meest elementair uit door naast projectorganisatie te spreken van projectgeoriënteerde organisatie en naast project management van 'management by projects' (Gareis, 1989, 1997).

Management by projects is gericht op het succes van de totale onderneming en kijkt daarmee verder dan het beperkte belang van een enkel project of één business-unit. Management by projects is zo gezien het dynamiserende onderdeel van de taak van elke manager, terwijl daarnaast elke manager (zowel de algemeen manager als de projectmanager) werkt met methoden, technieken en instrumenten ten behoeve van het stabiliserende onderdeel van zijn taak. Management by projects is daarmee wellicht meer een instelling en een stijl, terwijl project management sterk instrumenteel georiënteerd zal zijn.

In figuur 3 geef ik de conceptueel onderscheiden managementterreinen weer.



Figuur 3 Managementterreinen

Management by projects wordt hierin weergegeven als de houdings-, stijl- en instellingsdimensie van project management waarop we ons zullen richten in ons onderzoek. Ik kom daarmee op het terrein van de wijze waarop de manager als het ware zichzelf hanteert als instrument ten behoeve van stabiliserende en dynamiserende activiteiten. Wirtz spreekt in dit verband met metamanagement: zelfmanagement van de manager (Wirtz, 1990).

Twee vragen dringen zich nu op:

- 1 Waarom zijn de vigerende algemene managementopvattingen zo weinig terug te vinden in de literatuur over project management?
- 2 Waarom zijn projecten niet altijd even succesvol, gegeven het enorme instrumentarium dat er is?

Wellicht moet ik de beantwoording van die vragen als volgt typeren:

- Project management wordt te weinig geplaast binnen de context van stabilisering en dynamisering.
- Project management wordt te weinig opgevat als een nieuw managementterrein in de zin van management by projects.
- Het vakgebied Project Management is te veel in de ban gekomen van het Anglo-Amerikaanse managementdenken.

2.3.3 Veelgenoemde moeilijkheden met projecten

In de literatuur heb ik geen onderzoek gevonden dat systematisch heeft nagegaan wat door mensen als het meest moeilijke van projecten wordt genoemd. Er worden wel congressen gewijd aan mislukte projecten, in bijeenkomsten van het PMI-Nederland wordt de vraag regelmatig gesteld en beantwoord en er zijn allerlei studies geweest, maar van systematische inventarisatie van vaak ervaren knelpunten bij projecten is, voor zover ik kan overzien, geen sprake.

Dankzij mijn opleidings- en adviespraktijk heb ik mij daarvan wel een tamelijk nauwkeurig beeld kunnen vormen. Bij de start van elk adviestraject en elke workshop project management stelde ik de vraag naar veelvoor-

komende struikelblokken. Zonder dat ik deze antwoorden systematisch heb gekwantificeerd meen ik dat het volgende overzicht een verantwoord beeld vormt van twee decennia ervaring, waarin ik zeker meer dan duizend cursisten, opdrachtgevers en projectmedewerkers heb ontmoet.

Moeilijkheden gerelateerd aan het resultaat

- geen scherpe doelstelling of projectdefinitie; veel gehoord bij overheids- en semioverheidsprojecten, zoals in de zorg en het onderwijs;
- onvoldoende meetbaarheid van het resultaat;
- welke kwaliteit gewenst wordt, is niet vooraf helder;
- resultaat niet van tevoren te overzien; vaak genoemd bij research-projecten;
- project is later klaar dan gepland, duurder dan begroot en levert minder op dan bedoeld; veel gehoord bij ICT-projecten.

Moeilijkheden aangaande tijd en geld

- planning en controle slecht geregeld;
- geen risicoanalyses gedaan;
- overschrijdingen van tijd, geld, middelen;
- fasering onvoldoende gescheiden door go/no-go-momenten.

Moeilijkheden aangaande de organisatie

- spanningen tussen project en staande organisatie;
- te ingewikkelde projectorganisatie;
- te veel interfaces met andere organisaties en andere projecten;
- plotselinge invloeden van buiten, economisch of politiek;
- informatie- en communicatieproblemen.

Moeilijkheden aangaande functioneren van mensen

- onvoldoende betrokkenheid of draagvlak;
- te veel belanghebbenden die te laat worden ingeschakeld;
- problemen rondom communicatie en besluitvormingsprocessen;
- opdrachtgevers weten niet wat ze willen, komen vaak later met aanvullende eisen en wensen;
- niet houden aan afspraken of terugkomen op eerder gemaakte afspraken;
- diffuse verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

In elk geval is voor mij helder dat de praktijk van project management gebaat is bij inzichten en handvatten ter voorkoming en/of ter vermindering van de hier opgesomde moeilijkheden.

2.4 Relevantie voor de wetenschap

In het eerste hoofdstuk van deze studie heb ik geconstateerd dat er geen rijke theorievorming heeft plaatsgevonden op het terrein van project management. Nieuwe inzichten, zo constateerde ik, zijn de laatste jaren schaars. Niettemin kan aanscherpen van de theorievorming op het onder-

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

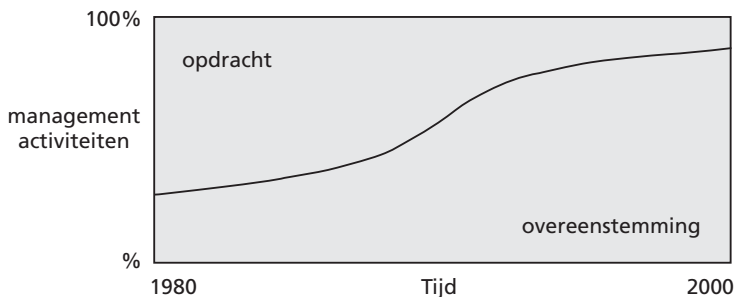
havige terrein volgens mij impulsen opleveren voor de managementtheorie in zijn algemeenheid. Ik zie drie terreinen waar theorievorming of uitbreiding daarvan interessant kan zijn: de veranderingstheorie, de personeelswetenschappen, met name als het gaat om talentenbeleid, en theorieën omtrent attitudeontwikkeling.

2.4.1 Het veranderen verandert

Als gevolg van de gewijzigde opvattingen over mens en organisaties, zoals in paragraaf 2.1 besproken, ontstaan er ook andere opvattingen over rol en taak van management. De manager is niet langer de hiërarchische baas, maar de leider die zijn mensen stimuleert en motiveert door veel overleg. Participatief en situationeel leidinggeven worden veelal de belangrijkste managementvaardigheden genoemd (zie ook Vincken & Weijers, 1995). Omgaan met paradoxen lijkt echter ook een belangrijke managementactiviteit te worden. De *los-vast paradox* is daar een voorbeeld van.

Een ander voorbeeld is de *motivatieparadox*: 'Hoe bereik je als manager dat je medewerkers doen wat jij wilt dat ze doen, terwijl ze daar zelf voor kiezen?' (Van Praag, 1988, p. 110). Het is immers zo dat waar mensen zelf voor kiezen een grotere stimulans of drijfveer tot inspanning oplevert dan dat wat hen wordt opgedragen te doen. Het vraagstuk van het motiveren van mensen is om die reden toegespitst tot het vraagstuk van het scheppen van condities voor de ontwikkeling en motivatie (Van Aken, 1994). En dit vraagt vooral van management het zelf intrinsiek gemotiveerd zijn tot het motiveren van mensen. Activiteiten aan medewerkers opdragen 'omdat mij dit ook maar van hogerhand is opgedragen' werkt niet langer. Het gaat nu om 'managen zonder hiërarchie' (Verhoeven, 1991), hetgeen een andere formulering van de motivatieparadox inhoudt: zonder bevelstructuur gedaan krijgen wat moet. En zo tekent zich een nieuw managementgedrag af, waarbij de dingen bereikt gaan worden op basis van overeenstemming (consent) in plaats van op basis van opdracht (command).

In figuur 4 is dit als ontwikkeling in de tijd weergegeven (ontleend aan Carlet-Lemée en Flören, 1991, p. 57).



Figuur 4 Verschuiving in managementgedrag

Deze verschuiving van *opdracht* naar *overeenstemming* kan ook worden getypeerd als een verschuiving van management naar leiderschap (Naisbitt & Aburdene, 1990, p. 196), waarbij de participatie van de medewerkers in beleidsontwikkeling, besluitvorming en taakstelling toeneemt. Het betekent een ander denken over de wijze waarop leiders met hun medewerkers omgaan.

In overheidsorganisaties zijn op dit punt termen ontstaan als zelfbeheer en contractmanagement. Terecht constateert Sporre dat dit 'moois' alleen zal werken indien waarden als 'centralisme', hiërarchie' en 'uniformiteit' zullen verdwijnen (Sporre, 1988, p. 136). En dit betekent voor veel organisaties een flinke cultuurverandering. Zo zijn veel organisatieadviesopdrachten in essentie vraagstukken van gedrag van mensen in organisaties geworden. Gedrag als neerslag van processen van betekenisverlenging en daarmee als gevolg struikelblok of succesfactor voor verandering. Voor projecten op het terrein van cultuurverandering betekent dit vaak een andere aanpak, waarbij het onderscheid in projectfasen veelal minder zinvol is (Franssen & Wetzels, 2001).

Dat met dit alles, zowel in de non-profit- als in de profitsector, arbeidsrelaties zullen wijzigen, ligt voor de hand. Management zal een groot aantal zaken aan het vrije krachtenspel in de organisatie moeten overlaten (vasthouden door los te laten, zoals hiervoor al aangeroerd), waardoor zelfordening kan ontstaan. Te vaak nog denkt het management dat de zaken niet goed zullen gaan als ze niet op voorhand worden geordend. Maar wie heeft, om eens een mooi voorbeeld te gebruiken, geregeld dat mensen die naar een liedjeszanger op een plein staan te luisteren zich in een kring moeten opstellen? Wie bepaalde de afstand tot de zanger, de straal van de cirkel en hoe komt het dat kinderen plotseling vooraan blijken te staan? Wie regelt hoeveel je in de gitaarkoffer van de zanger gooit, hoelang je blijft luisteren? Enzovoort. En toch is het gebeuren rondom een liedjeszanger op een plein onmiskenbaar een vorm van organisatie. Nu echter 'geregeld' via het principe van zelfordening (Zuijderhoudt, 1992; Visser, 1997).

Management verandert dus en zo verandert ook het veranderen. Taak van het management is nu niet langer het verschaffen van duidelijkheid, die als een soort voorschrift moet worden overgenomen door de medewerkers. Taak van het management is nu 'to develop a corporate context that will support diffusion' (Beer & Walton, 1990). Want dat lijkt vaak meer ruimte en betere condities op te leveren voor intrinsieke motivatie en betere condities voor succesvol opereren.

Het veranderen verandert. Mensen hebben geen weerstand tegen verandering, dat is een mythe gebleken (Wissema e.a., 1986). Mensen houden in vele opzichten van verandering, maar niet van die veranderingen waarbij ze er op achteruit gaan of van die veranderingen waarvan zij menen dat de opbrengsten onzeker zijn. Het aloude 'resistance to change' (Coch &

French, 1948) is dus ontmaskerd als weerstand tegen achteruitgang of onzekerheid en als weerstand tegen, door anderen opgelegde, onvrijheid. De kunst van management is om vrijheid te creëren, opdat de krachten die in een organisatie aanwezig zijn 'vanzelf' gaan werken in de richting van de gewenste verandering (Greiner & Schein, 1988). Zo ontstaat het beeld van de organisatie als 'flux and transformation' (Morgan, 1986) en wordt het 'panta rhei' van Herakleitos de werkelijkheid van alledag. En gegeven de toegenomen mondigheid en zelfstandigheid van mensen behoeven we niet meer benauwd te zijn voor de 'schizoïde intellectueel, die over onbeperkte macht beschikt' als 'waarschijnlijk het gevaarlijkst soort leider' (Kets de Vries, 1981).

Het veranderen verandert. Het gaat niet meer om de 'planning of change' en de daarbij behorende klassieke drie typen veranderingsstrategieën: de empirisch rationele, de normatief reëducatieve en de op macht gebaseerde strategieën (Bennis, Benne & Chin, 1961).

Een (geheel) nieuwe veranderingsstrategie kondigt zich aan: ik noem dit de *katalysatorstrategie*. De manager die, met het nodige charisma, de condities zodanig weet te bespelen dat verandering als een zichzelf ordenend verschijnsel gaat zorgen voor het succes van de organisatie (zie ook Moss Kanter, Stein & Jick, 1992). Niet cognitief plannend bezig zijn met ontwikkeling, maar de beheersingillusie loslaten en energie steken in condities voor ontwikkeling, is de sleutel tot succes (Bahlmann & Meesters, 1988, p. 483). Dit mag geromantiseerd klinken, maar mijn opleidings- en adviespraktijk, evenals vele publicaties op dit terrein, wijzen in deze richting. De los-vast karakteristieken, zoals opgesomd in figuur 2, worden gemobiliseerd tot een stabiel dynamisch geheel van factoren voor veranderingssucces. Dit zou bij het management, naar ik verwachtte, leiden tot een volledig andere houding ten opzichte van mens en organisatie. Maar helaas: het management verandert niet. Vandaag de dag is het willen ordenen, regelen, beheersen en controleren kenmerkend voor het management in zeer veel organisaties. Het lijkt wel alsof de ruimte die transformatiedenken en chaostheorieën boden, is opgeslokt door het 'sexy' Anglo-Amerikaanse denken.

2.4.2 Talentenbeleid

In de personeelwetenschappen is het aantal praktijktheoretische en sociaalwetenschappelijke publicaties de laatste jaren gestaag toegenomen. Het vakgebied is echter sterk onderhevig aan modegevoelige wisselingen in naamgeving. Van arbeidsbeleid via personeelsbeleid naar sociaal beleid, vervolgens van sociaal ondernemingsbeleid via P&O-beleid naar personeelsmanagement en human resource management (HRM), en dat in ongeveer veertig jaar. En vaak was het niet meer dan een andere naam voor hetzelfde 'beestje'. Zo is 'human talent management' van Schoemaker en Geerdink in mijn ogen nauwelijks meer dan een beschrijving van een deels modern en deels klassiek instrumentarium voor het aloude 'de juiste man op de juiste plaats' (Schoemaker & Geerdink, 1991), al zal menigeen

daar nu direct 'of vrouw' bij denken. Het blijft kennelijk gaan om zaken als werving en selectie, instroom, doorstroom, uitstroom, om zaken als carrièrepaden, potentieelbeoordeling, functiestructuren en opleidingen. De notie van personeelsontwikkeling komt langzaam maar zeker opzetten. In veel publicaties is dit onderwerp nog ondergeschikt aan het klassieke instrumentarium getuige bijvoorbeeld de ondertitel van het boek van Vijselaar: 'De verwerving, besteding en ontwikkeling van menselijke capaciteiten in organisaties' (Vijselaar, 1991): slechts 12 van de 163 pagina's gaan over dit onderwerp. Gelukkig zijn er ook studies en publicaties waarin HRM wél een andere inhoud krijgt. Ogenblikkelijk valt dan op dat het vraagstuk van personeelsontwikkeling in dergelijke publicaties prominent voorop staat. De terminologie en de invalshoek worden dan anders.

Mensink spreekt van 'talenten benutten als beleid' (Mensink, 1989) en plaatst het vraagstuk van HRM te midden van vraagstukken van succesvol ondernemen en omgaan met verandering en weerstand.

Vloeberghs spreekt van 'beleid met betrekking tot het menselijk potentieel' (Vloeberghs, 1989) en trekt de lijnen door naar vraagstukken van cultuur en cultuurverandering.

Hamel en Prahalad wijzen er echter naar mijn mening terecht op dat veel van dit soort termen holle frasen zijn. 'Een werknemer hoort verkondigen dat hij het meest waardevolle bezit van het bedrijf is, maar ondertussen weet die werknemer dat hij het gemakkelijkst van de hand gedaan wordt' (Hamel & Prahalad, 1994, p. 24). En zij waarschuwen organisaties dat afslanken vaak een vorm van anorexia is: 'het maakt een bedrijf wel dunner, maar niet noodzakelijkerwijs ook gezonder' (p. 25).

En zo raken organisaties talenten kwijt, die ze zo hard nodig hebben voor succes. De massale inkrimpingen in het laatste decennium bij grote organisaties als KPN, Philips, TNT Post en ABN-Amro, voorspellen weinig goeds.

Projecten vragen om zekere talenten van projectmanagers en projectmedewerkers. Vaak hangt succes van een project af van de ervaring, de kundigheid en het talent van de projectmanager om om te gaan met alle omgevingsinvloeden van zijn project. Uit vele studies blijkt dat afwezigheid van een kundig (= getalenteerd) projectmanager de cruciale factor was voor het mislukken van een project. Al heel vroeg, in 1981, was deze notie ook aanwezig onder degenen die zich bezig hielden met vraagstukken aangaande project management. In dat jaar werd een internationaal congres gehouden onder de naam: 'Human Resource Development for Project Management' (Internet, 1981). Onderwerpen waren teambuilding, conflicthantering, stress, leidinggeven, motivatie, personeelsontwikkeling enzovoort. In vrijwel alle bijdragen aan dit congres bleek het te gaan om leerprocessen enerzijds en om het hebben of verwerven van bijzondere combinaties van eigenschappen en/of vaardigheden anderzijds. Intrinsiek gemotiveerd zijn tot projectleiderschap, houden van mensen, houden van verandering en onzekerheid, tegendraadse beslissingen durven nemen en

leiding kunnen geven zonder hiërarchie of controle, dat is het beeld dat ontstaat.

Maar het reikt eigenlijk nog verder. Strikt genomen komen we hier ook op het terrein van de hybride kwalificaties. Dit zijn combinaties van bepaalde menselijke capaciteiten en vaardigheden afkomstig uit verschillende vakgebieden. Ze worden niet allemaal ineens geleerd, maar steeds als een onderdeel van opleiding of ervaring in verschillende beroepen. Een voorbeeld van een hybride beroep is dat van 'storingzoeker': zijn belangrijkste taak is het vinden van de oorzaak van een storing. De ware troubleshooter overschrijdt daarmee de vaardigheden van een werktuigkundige en een elektronicus: hij bezit denkanalytische vaardigheden voor het achterhalen van de oorzaak, hybride vaardigheden dus. Voor het herstellen van de storing, het wegnemen van de oorzaak, heeft hij zijn 'gewone' vakkennis nodig (Van Aken, 1992).

De wijze waarop hybride kwalificaties worden verworven, is al enige jaren onderwerp van studie en discussie (Guerra & Wollschläger, 1985). Het zijn in elk geval andere leerprocessen dan de huidige, waarbij uitgegaan wordt van een min of meer voorspelbaar traject van begin- naar eindniveau van de lerende op basis van vooraf geformuleerde leerdoelen. En dan is veel creativiteit nodig, niet in de artistieke betekenis van het woord, maar in de betekenis van denkkraft. In de kennisintensieve economie, zoals die van Nederland, gaat het steeds meer om innovatieve concurrentiekracht. En die bestaat in denkkraft van mensen (De Bono, 1992; Van Aken, Bruining, Jurgens & Sanders, 2003). In hoofdstuk 9 zullen we nagaan of de competentieaanpak van IPMA hiermee voldoende rekening houdt.

Mijn promotieonderzoek is gezien het voorgaande van belang voor het thema van talentenbeleid, het ontwikkelen van denkkraft: het gaat om inzicht in manieren voor het verwerven van (hybride) vaardigheden voor projectmanagers.

Daarmee zijn we aangekomen op het terrein van de 'lerende organisatie'. Kenmerk van een lerende organisatie is dat het management zich ontwikkelt, niet zozeer op basis van formele trainingen en leergangen, maar op basis van manieren waarop volwassenen leren (Van Londen, 1990). Lerende organisaties stellen hun organisatieleden in de gelegenheid om op verschillende wijzen te leren door ervaring.

Het is in de praktijk van opleiding en ontwikkeling in arbeidsorganisaties, vooral in (management)opleidingen en trainingen, tamelijk gangbaar om gebruik te maken van vragenlijsten en modellen. De leercyclus van Kolb (Kolb, Rubin & McIntyre 1971; zie ook Kolb, 1984) is de meest populaire praktijktheorie over dit onderwerp (Bomers, 1989). Deze leercyclus kan kort als volgt worden samengevat: het opdoen van concrete ervaring (fase 1), het reflecteren op deze ervaring (fase 2), het omzetten van deze beschouwingen in concepten en theorie (fase 3) en het uitproberen van deze theorie (fase 4). De lerende organisatie ontstaat als de organisatieleden

in staat worden gesteld om in hun loopbaan in de organisatie al deze stadia te doorlopen (Hasper, 1989; Swieringa & Wierdsma, 1990).

Kennis van validatieonderzoek blijft bij praktijkbeoefenaars vaak onderbenut, waardoor allerlei vragenlijsten en modellen in gebruik blijven, waarvan de houdbaarheidsdatum allang is overschreden (Van Aken, 2006). Hoewel het model van Kolb populair is, is het om die reden ook omstreden, aangezien al verscheidene keren is vastgesteld dat de validiteit en betrouwbaarheid onder de maat zijn (Terpstra & Vermulst, 1995; Giezeman-Feyen & Henning-de Koning, 1998), terwijl het gebruik onverminderd doorgaat. Ondertussen zijn er betere leerstijltests ontwikkeld die nauwelijks worden gebruikt (Ruijters & Simons, 2004).

Hoe dit alles ook zij, het is enerzijds interessant om na te gaan of project management de arena is voor projectleiders om hybride kwaliteiten te ontwikkelen. Anderzijds is het interessant om te ontdekken of juist lerende organisaties in staat zijn projectmanagers te 'produceren' die succesvol projecten kunnen leiden. Wordt zo de lerende organisatie wellicht een intelligente organisatie? (Pinchot & Pinchot, 1994; Quinn, 1994)

In elk geval wil ik met deze studie een bijdrage leveren aan de theorievorming op het terrein van talentenbeleid.

2.4.3 Project management en attitude

In de jaren zeventig van de twintigste eeuw ontstond er binnen de sociologie sterke aandacht voor de kwalitatieve sociologie, een sociologie die afstand nam van de natuurwetenschappelijk georiënteerde kwantitatieve wetenschapsbeoefening. Met name Zijderveld nam hierin in ons land het voortouw (Zijderveld, 1973, 1974). Kenmerk van deze sociologieopvatting is dat de sociale werkelijkheid niet wordt opgevat als een objectief meetbare of waarneembare werkelijkheid, maar dat de werkelijkheid gezien wordt als een sociale constructie, gemaakt door mensen (Berger & Luckmann, 1966). De sociale werkelijkheid wordt daarmee vooral een 'bouwwerk' van betekenisstructuren (Schutz & Luckmann, 1974). Niet hoe de werkelijkheid objectief is, zal bepalend zijn voor het menselijk handelen, maar de betekenis die de mens eraan geeft bepaalt zijn gedrag. Wat mensen vinden van de werkelijkheid is meer richtinggevend aan hun gedrag dan dat die werkelijkheid objectief zou zijn. Niet de structuren tussen mensen bepalen menselijk sociaal gedrag, maar de relevantie die mensen toekennen aan die structuren, aan die relaties (Schutz, 1970).

Hoe waardevol een dergelijke wetenschapsbenadering kan zijn heb ik kunnen vaststellen in een studie over medezeggenschap (Van Aken, 1977). Doel van de studie was te achterhalen waarom arbeiders in fabrieken en kantoren niet zo positief reageerden op meer zeggenschap, terwijl in die tijd (1975) medezeggenschap niet alleen in de sociale wetenschappen, maar ook in de samenleving een belangrijk thema was. Beleving van de werkelijkheid en zingeving zijn veel belangrijker dan 'objectieve' kwantificering

van die werkelijkheid, zo bleek mij toen. Mijn denken over project management is hierdoor in hoge mate beïnvloed.

Het is niet ondenkbaar dat de hausse van literatuur over transformatie en aanverwante thema's een soort verlate reactie is op de publicaties in de sociologie van de jaren zeventig. In deze literatuur gaat het immers ook vooral om de betekenisaspecten van de werkelijkheid. Beleving als enige waarheid komt sterk voor het voetlicht; het gaat daarbij om zaken als inspiratie, intuïtie, visie, houding en instelling. De werkelijkheid bevindt zich in ons hoofd, hart, buik, kortom: in ons binnenste. Bestuderen van de werkelijkheid is daarmee dus het bestuderen van de innerlijke betekenisstructuren van mensen geworden. Project management bevindt zich in die paradoxale werkelijkheid die niet meer is wat hij geweest is: in de hoofden en harten van mensen als betekenisstructuur en sociale constructie. Deze werkelijkheid te achterhalen is evenzeer een uitdaging voor mijn onderzoek als het genereren van cijfermateriaal over relaties tussen een aantal verschijnselen. In die paradoxale werkelijkheid is het dan ook nog eens zo dat afwijken belangrijker is voor vooruitgang dan aanpassen (Handy, 1989). Verandering is meer gebaat bij onredelijke mensen dan bij redelijke. Onredelijke mensen proberen de werkelijkheid aan te passen aan zichzelf en zijn zodoende aanleiding voor verandering (zie ook Shaw, 1903). Redelijke mensen passen zich aan en zijn zodoende aanleiding voor stabilisering. Het mooist drukt Enzensberger dit uit in een aantal essays: 'De consequentie van het consequent zijn betekent meestal: school, groep, kerk, kazerne of partij' (Enzensberger, 1990, p. 15). En vervolgens kan dit weer bepalend gaan worden voor de betekenisstructuren van de 'leden', waarmee opnieuw leven het bewustzijn bepaalt en niet andersom (Finkelkraut, 1989, p. 73). Het idee dat project management in wezen het adequaat omgaan met paradoxen is, komt bij Peters ook sterk naar voren. Hij noemt project management zelfs de belangrijkste managementvaardigheid van de toekomst (Peters, 1992, p. 214).

Voorgaande overwegingen brengen mij op het volgende mogelijke antwoord op de vraag waarom het ene project zoveel minder succesvol is dan het andere: de betekenis- en belevingsdimensie worden over het hoofd gezien. Wellicht komt dit doordat belangrijke ontwikkelingen in de managementliteratuur geen duidelijk merkbare invloed hebben gehad op de project management literatuur, behalve het Anglo-Amerikaanse businessdenken. En wellicht juist daardoor ontstaat veel onbehagen in projecten, zowel bij opdrachtgevers als bij opdrachtnemers.

Hoe mensen staan tegenover het werken in projecten, hoe projectleiders hen motiveren en hoe de omgeving aankijkt tegen het project wordt wellicht te veel veronachtzaamd. Een onderzoek van Anderson wijst in dit verband in de richting van het belang van 'human relations skills' van projectleiders, naast 'leadership skills', 'technical' en 'administrative experience' (Anderson, 1992). Zie ook de artikelenreeks van Rath over sociale

beheersing van projecten (Rath, 1994/1995). Onderzoeken en artikelen als deze zijn echter, ook anno 2008, schaars.

Ik kom daarmee op het vraagstuk van attitude van de projectmanager en andere betrokkenen ten opzichte van project management. Onder attitude versta ik de mentale set, het referentiekader, waarmee mensen hun omgeving beoordelen en opinies vormen, de achtergrondhouding van waaruit mensen bepalen wat voor hen meer of minder relevant is. Attitude, zo is mijn veronderstelling, zal van invloed zijn op het succes van projecten. De betekenis van succes zal voor velen leiden tot versterking van een bepaalde attitude ten opzichte van project management. En ten slotte zal project management wellicht zelf een attitude worden ten opzichte van allerlei managementvraagstukken: management by projects als alledaagse managementstijl.

Instrumenten, methoden en technieken zullen nooit substitueert kunnen zijn voor attitude. project management is in hoge mate een proces van doelen stellen, resultaten definiëren, taakstellingen voor mensen vastleggen en mensen motiveren tot inzet van hun talenten in het project. Locke en Latham hebben nogal wat baanbrekende studies verricht op dit terrein (Locke & Latham, 1990). Naast aandacht voor instrumentarium is dus aandacht nodig voor attitude, voor processen van doelen stellen, taakstellingen formuleren en motivatie.

Het doel van de sociologie kan worden omschreven als het verklaren/ begrijpen van menselijk sociaal gedrag. Dit gedrag kan enerzijds worden begrepen door waarnemen en vervolgens tellen en berekenen van correlaties, anderzijds door de betekenisstructuren van de sociale werkelijkheid bloot te leggen. Het gaat in beide gevallen om het leggen van betekenisvolle verbindingen tussen verschijnselen, de substantiële rationaliteit, als kennisdoel van de sociologie als cultuurwetenschap. Functionele rationaliteit, het heuristisch nut van de uitkomsten van sociologisch onderzoek, komt volgens Zijdeveld op de tweede plaats (Zijdeveld, 1983b).

In dit werk en in een leerboek voor de sociologie legt hij ten slotte vast van welke methoden en technieken de sociologie als cultuurwetenschap zich bedient en pleit hij ervoor deze kwalitatieve methoden te combineren met de kwantitatieve (Zijdeveld, 1983a).

Voor deze studie is het voorgaande van belang. Ik ben geïnteresseerd in het verschijnsel project management en heb daar allerlei vragen en veronderstellingen over. Enkele daarvan zijn in het voorgaande aangevoerd en er zullen er nog meer volgen. Het antwoord vinden op die vragen is, gezien voorgaande overwegingen, zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve aangelegenheid. Het gaat, anders gezegd, zowel om het achterhalen van betekenisstructuren op het terrein van project management, als om het kwantitatief aantonen van – al dan niet causale – verbanden tussen verschijnselen. Ik ontwerp op basis van eigen ervaring en studie een model van de werkelijkheid, een gedachteconstructie, een 'ideaaltype' in Weberiaanse zin: ik beredeneer een relatie tussen menselijk gedrag

en projecten enerzijds en betekenis- en zingeving met betrekking tot projectsucces anderzijds. Vervolgens ga ik na of de gedachteconstructie, die in zingevingstermen adequaat moet zijn, ook causaal adequaat is, of het model voldoende terug te vinden is in de alledaagse werkelijkheid (dit zijn termen van Weber; zie voor een uitvoerige beschrijving van deze werkwijze onder anderen Zijdeveld, 1973; Vroom, 1980).

Anders dan Zijdeveld ben ik echter in de eerste plaats geïnteresseerd in het heuristisch nut van theorieën op het terrein van project management. Mijn werkwijze in deze studie kan als volgt worden samengevat:

- 1 Formuleren van een probleem: ik wil achterhalen waarom projecten zo vaak misgaan of minder opleveren dan was beoogd.
- 2 Ontwikkelen van een theorie: eigen ervaring en literatuurstudie brachten mij via de cultuursociologische invalshoek op het vraagstuk van attitude als de mogelijke centrale factor voor projectsucces. Zo ontstaat een zinadequaate ideaaltype.
- 3 Onderzoek: in de empirie nagaan of voor de opgeworpen theorie voldoende kwantitatieve evidentie is te vinden, of het ideaaltype causaal adequaat is.
- 4 Bijdrage aan de wetenschap: de opgeworpen theorie wordt geheel of gedeeltelijk bevestigd, gemodificeerd of verworpen.

In hoofdstuk 3 zal ik een en ander omzetten in een conceptueel model en een onderzoeksvoorstel.

Samenvatting

Het is verbazingwekkend dat er nog zo veel mis gaat met projecten, terwijl er zeer veel wordt gepubliceerd binnen het vakgebied. Maar veel onderzoek wordt er niet gedaan en daardoor is er nog weinig gefundeerde kennis aanwezig over succes- en faalfactoren voor projectsucces.

In dit hoofdstuk is een schets gegeven van de terreinen waarvoor het relevant is de huidige kennis te versterken.

Om de relevantie voor de praktijk te illustreren is de managementliteratuur in vogelvlucht verkend. Thema's als *structurering van organisaties*, *organisatiecultuur*, *transformatiemanagement* en *chaostheorieën* passeerden de revue. Een nieuwe paragraaf ten opzichte van de vorige edities van deze publicatie is gewijd aan de toenemende invloed van het Anglo-Amerikaanse managementdenken ten koste van het Rijnlands/Europese managementdenken. Dit was al gaande ten tijde van het oorspronkelijke onderzoek en is sindsdien een steeds sterkere tendens gebleken.

Te midden van dit alles kwam project management voor het voetlicht. Een schets is gegeven van het sterke instrumentele denken in het vakgebied, dat van deze tendens het gevolg was.

De relevantie voor de wetenschap betreft vooral de theorieontwikkeling op de terreinen van de *veranderkunde* en *talentenbeleid* als aandachtsgebieden voor de personeelwetenschappen, evenals op het terrein van de *attitudevorming*.

De relevantie voor de praktijk krijgt in deze studie de meeste aandacht.

