

PROJECTMANAGER IN TRANSITIE

OP ZOEK NAAR DE TOEKOMST VAN PROJECTMANAGEMENT



John Verstrepen,
Ben van de Laar,
Roelof van der Weg, e.a.

PROJECTMANAGER IN TRANSITIE

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 en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT4IT
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SIAM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

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

Projectmanager in transitie

Op zoek naar de toekomst van
projectmanagement

John Verstrepen, Ben van de Laar, Roelof van der Weg, e.a.



Colofon

Titel:	Projectmanager in transitie
Ondertitel:	Op zoek naar de toekomst van projectmanagement
Auteurs:	John Verstrepen, Ben van de Laar, Roelof van der Weg
Medewerkende auteurs:	Jan Postema, Hans Jacobs, Liesbeth Rijdsdijk
Geïnterviewden:	Jochem Pleisier Piet Kunst Maarten Faber Marieke Dirks Peter van Delft Aryanti Radyo Wijati Winnie Teschmacher Michiel Dijkman
Tekstredactie:	Josien Moerman, Vertaal- en redactie bureau Am Rhein, Zwolle
Illustraties:	Andy Lo Tam Loi LO DSGN
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0212 3
ISBN eBook:	978 94 018 0213 0
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, oktober 2017
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2017

Woord vooraf door Fred Bons, voorzitter IPMA NL: Op zoek naar de toekomst van projectmanagement

De wereld verandert in hoog tempo, dat is geen geheim en het zal ook door niemand ontkend worden. We bevinden ons in een verandering van tijdperk, niet zozeer een tijdperk van veranderingen. Het is disruptie – al dan niet digitaal – wat de klok slaat, geen sector kan zich daaraan onttrekken. Dat vraagt in veel situaties om een andere kijk op veranderen en het sturen op veranderingen. Verandering is de constante geworden. Dat vereist een lenigheid en daarmee wendbaarheid die zijn weerga niet kent. Elke sector kent hiervan een eigen invulling. Sommigen labelen dat als ‘Lean’, in een groot aantal sectoren is ‘Agile’ de invulling van deze onontkoombare ontwikkeling naar wendbaarheid. Onder invloed van deze ontwikkelingen verandert de visie op management en daarmee ook op projectmanagement.

Het hoeft geen betoog dat verandering (lees: vooruitgang) gecreëerd en vormgegeven wordt middels projecten. Een projectmatige benadering van ‘A’ naar ‘B(eter)’ is daarbij het motto. Dat geldt voor organisaties, maar ook voor de wereld in bredere zin.

En als er één ding duidelijk is, dan is het wel de ‘Projectification of Society’, of in het Nederlands: de Projectificering van de Samenleving. Niet het mooiste Nederlandse woord, maar wel een woord dat precies weergeeft waar het over gaat: het belang van projecten, van projectmatige verandering en daarmee ook van projectmanagement in de samenleving neemt meer en meer toe. Meerdere onderzoeken laten zien dat de bijdrage van projecten en projectmatige activiteiten al een substantieel onderdeel is van het Bruto Nationaal Product van veel landen (in Duitsland bijvoorbeeld al ruim een derde) en dat dat omstreeks 2020 stijgt richting de 50%. Dat geldt in ieder geval voor het merendeel van de ons omringende landen, en derhalve ook voor Nederland.

Een duidelijke en significante groei voor onze professie, voor onze business, zowel binnen het publieke domein als binnen een groot aantal private sectoren. Betekent dit dat we op weg zijn naar een projecten-samenleving?

Het antwoord moet wat mij betreft een duidelijk en ondubbelzinnig ‘ja’ zijn. We zien het allemaal om ons heen: een voortschrijdende projectificering, ook van primaire processen, met een gigantische impact op de manier waarop we ons organiseren en werken. En niet alleen in het werk, ook in ons dagelijks leven zien we meer en meer zaken zich ontrollen op projectmatige wijze. Tijdelijke samenwerkingsverbanden gericht op een specifiek doel, we zien het meer en meer en overall om ons heen.

Bij de veranderende visie op (project)management hoort ook een herijking van de rol en positie van projectmanagement: de moderne projectmanager is lenig en daardoor wendbaar. Zij/hij stelt de experts centraal, faciliteert hen en stelt hen daarmee in de gelegenheid te

excelleren en hun expertise ten volle uit te nutten om passende en innovatieve oplossingen te realiseren, die maximaal bijdragen aan de te creëren waarde.

Denkend en werkend in kleinere, behapbare iteraties, maar wel vanuit een overall beeld. Klein beginnend, snel lerend en snel resultaat opleverend, en waar mogelijk opschalend naar vervolgstappen, aansluitend en voortbordurend op eerdere initiatieven en de resultaten daarvan. In volle interactie met relevante stakeholders, acterend in co-creatie.

Projecten – en daarmee ook het projectmanagement – worden in toenemende mate uitgedaagd om maatschappelijk relevante en duurzame businesswaarde te creëren, voor alle stakeholders. Op transparante en daarmee integere wijze, uitgevoerd door gepassioneerde professionals.

Dit heeft enorme implicaties voor organisaties, bedrijven, activiteiten – en zeker voor mensen. Van vaste verbanden naar tijdelijke samenwerking, van lineaire voortbrengingsprocessen naar ad-hoc en projectmatige productie, van hiërarchische organisaties naar project-gedreven netwerkverbanden. Dit gaat voor mensen veel onzekerheid met zich meebrengen, zowel in zakelijke omgevingen als in het dagelijks leven. Het biedt tegelijkertijd ook geweldige mogelijkheden: voor het vak projectmanagement, voor de ontwikkeling en toepassing van de competenties die daarbij horen, voor organisaties en bedrijven die meer en meer projectmatig werken, voor de samenleving als geheel.

Dit maakt het managen van projecten een strategische competentie voor elke organisatie. Een onmisbare vorm van leiderschap die voor een organisatie het verschil kan maken tussen succes of falen, winst of verlies, tussen overleven of verdwijnen. Investeren in de voortdurende ontwikkeling en professionalisering van deze strategische competentie – projectmanagement – is dan ook een *no-brainer*.

Het voorliggende boek biedt een intrigerende en nieuwsgierig makende doorkijk naar de toekomst van het vak projectmanagement. Of eigenlijk meer de strategische competentie projectmanagement. Voor iedere professional in het vakgebied een inspirerende blik op de ontwikkelingen en mogelijkheden. Daarmee een bruikbare en professionele link leggend naar Betere Projecten voor een Betere Wereld!

Fred Bons, voorzitter IPMA NL

Inhoud

Inleiding	xi
<i>Het venijn zit hem in de start. In gesprek met Jochem Pleijsier.</i>	1
1 De tuin gesloten: projectmanagement gevangene van zichzelf	5
1.1 Het begrip 'project' vóór circa 1850	6
1.2 Modern projectmanagement verschijnt	7
1.2.1 Projecten op ideologische grondslag	9
1.3 1960-1980: projectmanagement is een blijvertje	10
1.3.1 Rationaliseren en controleren: technieken domineren	10
1.3.2 Decompositie hult het vak in een mistwolk	12
1.4 1980-2010: expansie, codificering en stagnatie	13
1.4.1 Codificering	14
1.4.2 Professionalisering	15
1.4.3 Certificering	16
1.4.4 De tuin wordt gesloten	17
1.4.5 Mythevorming	19
1.5 Als de tuin niet wordt geopend	20
1.5.1 Een project als sociale activiteit	21
1.5.2 En nu?	22
Noten	25
<i>Kunstwerk. In gesprek met Piet Kunst.</i>	26
2 Verschuivingen in het denken over projectmanagement	29
2.1 Inleiding	29
2.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	30
2.2.1 Tijdperk van verandering versus verandering van tijdperk	30
2.2.2 De nieuwe generatie professionals	31
2.3 Ontwikkeling van het vakgebied vanaf 1960	32
2.3.1 Periode 1960-1990	32
2.3.2 Periode 1990-2000	33
2.3.3 Periode 2000-2010	34
2.3.4 Periode 2010-heden	36
2.4 Het plaatsen van de projectmanagementontwikkelingen in een kader	43
2.4.1 Het Cynefin-raamwerk	44
2.4.2 Het Cynefin-raamwerk nader bekeken	47
2.4.3 Het TPP-model van Nelson en Burns	48
2.4.4 Dilemma's	51
2.4.5 De cyclus met terugkerende fasen	52

2.5	Samenvatting	53
	Noten	54
	<i>Druk op je roer houden. In gesprek met Maarten Faber.</i>	55
3	Projectmanagement – ratio en emotie?	61
3.1	Leeswijzer	61
3.1	Inleiding	62
3.2	Irrationaliteit van organisaties en projecten	64
	3.2.1 Irrationaliteit bij manieren van organiseren	64
	3.2.2 Irrationaliteit bij projectmanagement	71
3.3	De mensfactor van irrationaliteit	75
	3.3.1 Psychosociale kennis van individueel gedrag en groepsgedrag	77
	3.3.2 Kahneman: de natuurlijke eigenschappen en beperkingen van ons brein	81
	3.3.3 Kets de Vries: persoonseigenschappen en persoonlijkheidsstoornissen	84
	3.3.4 Braun en Kramer: cultuur, gebruiken en gewoonten	88
	3.3.5 Van Vugt: de evolutionaire mismatch tussen mens en organisatie	90
	<i>Pionieren kun je leren. In gesprek met Marieke Dirks.</i>	96
4	Effectief sturen van een ‘wicked’ vraagstuk: wil de echte leider ontstaan?	101
4.1	Inleiding	101
4.2	Aanleiding	102
4.3	<i>Wicked</i> vraagstukken	103
4.4	Van simpel naar <i>wicked</i>	104
4.5	<i>Wickedness</i> als een continuüm	106
4.6	Vastellen van de mate van <i>wickedness</i>	107
4.7	Aanpak <i>wicked</i> vraagstukken	109
	4.7.1 Intensiveren van interactie	109
	4.7.2 Verandering	110
	4.7.3 Geen vooraf vastgestelde oplossing	111
	4.7.4 Gedeelde governance	111
	4.7.5 <i>Wickedmeter</i> en aanpak	111
4.8	Leiderschap bij <i>wicked</i> vraagstukken	112
4.9	Leiderschapscompetenties	114
4.10	Conclusie	116
	<i>Van kerstmenu tot Kroningsdag. In gesprek met Peter van Delft.</i>	122

5	Competenties en competentieontwikkeling van de projectmanager in transitie	127
5.1	Competentiemanagement in vogelvlucht	128
5.2	Projectmanagement in transitie	130
5.3	Competentieframeworks	133
5.3.1	IPMA 4 Level Certification (4-L-C)	136
5.4	Kritische succescompetenties	137
5.5	Competentiemanagement	140
5.5.1	Taxonomie	141
5.5.2	Onderscheid tussen gedragscompetenties en cognitieve competenties	141
5.6	Competentieontwikkeling	142
5.6.1	Het bepalen van je leerroute	143
5.6.2	Een aantal mogelijke scenario's voor de leerroute	145
	<i>Vliegreuen maken. In gesprek met Aryanti Radyo Wijati.</i>	148
6	Trends en scenario's	153
6.1	Inleiding	153
6.2	Over de enquête: verantwoording en toelichting	153
6.3	Algemene resultaten en conclusies met betrekking tot de trends	154
6.4	De bevindingen	154
6.4.1	Bevindingen open vraag 'wat onder een project verstaan wordt'	154
6.4.2	De resultaten van de deskresearch-trends	154
6.4.3	Resultaten bij de open vraag 'zelf geformuleerde trends'	155
6.4.4	Trend 'professionalisering en ervaring opdoen'	156
6.4.5	De gesignaleerde onzekerheden	156
6.4.6	Consequenties van de verwachte trends voor de bemensing	156
6.4.7	Accentverschillen per sector	157
6.5	Samenvatting en conclusies op basis van de bevindingen uit de enquête	160
6.5.1	Algemene conclusies	160
6.5.2	Consequenties trends voor de bemensing	160
6.6	Scenario's	161
6.7	Scenario's: samenvatting en conclusies	168
	<i>Streven naar perfectie. In gesprek met Winnie Teschmacher.</i>	170
	<i>Ik heb het nooit gedaan, dus ik denk wel dat ik het kan. In gesprek met Michiel Dijkman.</i>	174
	Literatuur	181
	Trefwoordenregister	188

Inleiding

Ideeën waarmaken: daar draait het om in projecten, zowel bij projecten uit noodzaak als bij projecten uit vrije wil. Ongrijpbare, maar inspirerende ideeën ontsprongen in het menselijk brein tijdens een frisse ochtenddouché, een wandeling in het hooggebergte of gewoon in de rij bij de bakker. Vroeg of laat, soms ook nooit, monden ze uit in metrolijnen of vliegvelden, productielijnen of complete fabrieken, gebouwen of complete wijken, nieuwe software of de IT-infrastructuur (en het onderhoud daarvan) voor een overslagbedrijf. Ook dit boek was ooit een ongrijpbaar idee. Nu heb je de tastbare uitwerking ervan in handen.

We hebben het boek geschreven om het denken over projectmanagement te verrijken met nieuwe inzichten, omdat we zien dat projecten soms anders lopen dan verwacht, ondanks de overmaat aan beschikbare methoden en technieken. Sterker nog: we zien dat projectmanagers het toepassen van de traditionele inzichten juist als een keurslijf ervaren in plaats van als een richtsnoer, en dat veel van die theorieën niet meer aansluiten bij de complexiteit en dynamiek van hun projectpraktijk.

Ook lijnmanagers van kleine en grote organisaties kampen regelmatig met het gebrek aan aansluiting tussen theorie en praktijk. Uit hun mond tekenden we de vertwijfelde uitroep ‘het is hier toch geen gevangenis!’ op, als projectmanagers zich bij hen beklagen over gebrek aan speelruimte door de knellende bureaucratie. Een ander treffend voorbeeld van deze worsteling is de constatering door het managementteam van een maatschappelijke onderneming dat projecten nog steeds niet naar wens verlopen, ondanks de jarenlange investering in een eenduidige projectmanagementaanpak en dito procedures. Het lijkt soms alsof medewerkers hun gezonde verstand thuislaten en procedures laten regeren over hun professionele handelen, zonder oog te hebben voor de gevolgen ervan. Tijd voor een kruistocht tegen macht en procedures?

Wij denken dat er iets anders nodig is. Wij denken dat de huidige tijd meer van projectmanagers vraagt dan het kunnen toepassen van bestaande methoden of het aanleren van nieuwe methoden. Wat dat *meer* is, verkennen we in dit boek.

Het motto ‘om te weten waar je naartoe gaat, moet je weten waar je vandaan komt’ staat model voor de verhaallijn in het boek. Dit motto bezigde Wim Pijbes als directeur van het Rijksmuseum, toen het nog volop in verbouwing was. Dit project had achteraf als een blamage gezien kunnen worden, vanwege de enorme financiële overschrijdingen en de onvoorzien lange doorlooptijd. Maar na de heropening bleek het een project waarvan het eindresultaat de internationale kunstwereld in extase bracht. Het ‘Vaticaan van de kunstwereld’ of de ‘Sixtijnse kapel van het Noorden’ citeerde journalist Nikki Sterkenburg buitenlandse kranten in *Elsevier* van 14 december 2013. In dat jaar ging het vernieuwde museum open en riep *Elsevier* Wim Pijbes uit tot Nederlander van het jaar.

Dit voorbeeld illustreert dat opvattingen over succes en falen van projecten aan verandering onderhevig zijn en dat we ook met andere ogen naar projecten en projectmanagement kunnen kijken. In dit boek pakken we de handschoen op. We werpen vanuit het verleden een blik in de toekomst en willen laten zien dat projectmanagement toekomst heeft.

In het eerste hoofdstuk neemt Jan Postema je mee naar de oorsprong van de begrippen ‘project’ en ‘projectmanagement’. Hij laat zien welke wegen er zijn bewandeld om uiteindelijk bij de huidige visies op het vak uit te komen. In dit hoofdstuk zul je ontdekken dat de begrippen in de loop der jaren aan verandering onderhevig zijn geweest en daarnaast ook minder eenduidig zijn dan menig projectmanagementauteur je wil doen geloven. Je bent gewaarschuwd.

Dan neemt John Verstrepn het stokje over. Hij brengt in beeld hoe het vakgebied zich van een overzichtelijk aantal bronnen in een periode van zestig jaar heeft ontwikkeld tot een onstuimig meerstromenland. Het traditionele onderscheid tussen het werken in projecten en het werken in de lijn ziet hij in diezelfde periode steeds dichter naar elkaar toe groeien.

Ben van de Laar gaat in hoofdstuk 3 verder met de stelling dat het uitbannen van de invloed van emoties en irrationaliteit in projecten een illusie is. We kunnen maar beter onder ogen zien dat irrationaliteit een onlosmakelijk aspect is van ieder project. Het is maar dat je het weet.

Nog ongrijpbaarder en tegelijkertijd nog dichter bij de hedendaagse projectpraktijk komt het hoofdstuk van Liesbeth Rijdsdijk en haar medeauteurs. Zij beschrijven een type vraagstukken dat kenmerken van volstrekte onvoorspelbaarheid vertoont. ‘Wicked’ noemen ze die vraagstukken, of ‘weerbarstig’ in het Nederlands. Geen enkele gevestigde methode biedt voldoende houvast bij het vinden van een uitweg in deze vraagstukken. Wat betekent dat voor de aanpak en de eigenschappen van de leider van dergelijke opgaven? In hoofdstuk 4 kun je lezen wat ze daar inmiddels over ontdekt hebben.

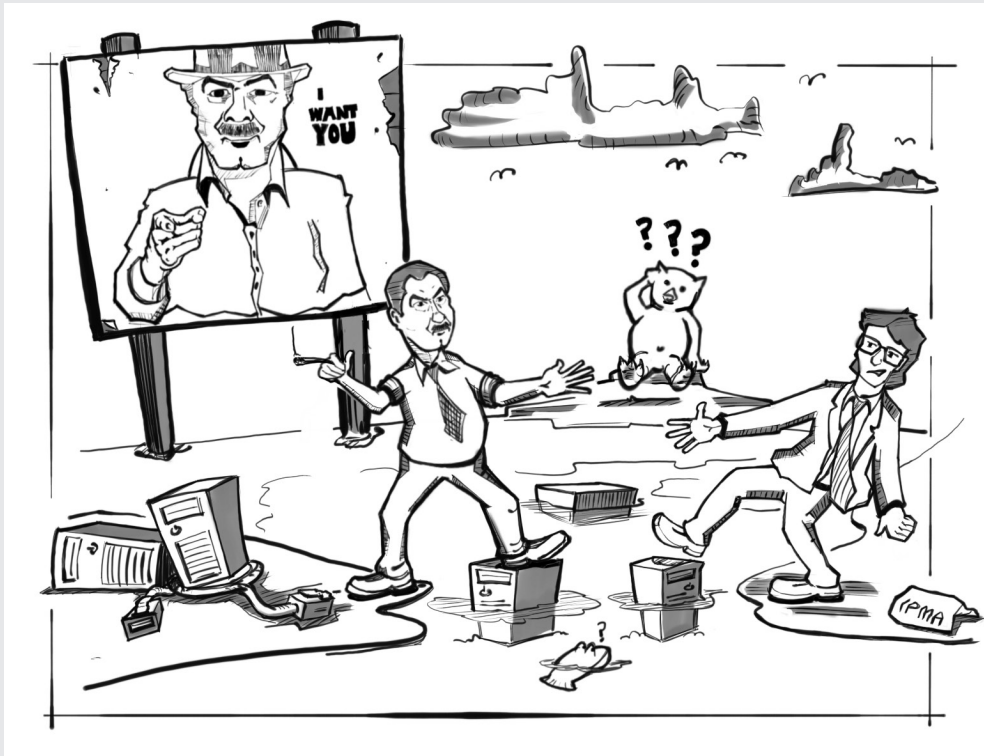
In hoofdstuk 5 roepen Hans Jacobs, John Verstrepn en Ben van de Laar het beeld op van de projectmanager als evenwichtskunstenaar: iemand die de juiste balans weet te vinden tussen denken in menselijk gedrag en denken in methoden. Zij maken duidelijk welke algemene competenties aan succesvolle projectmanagers worden toegedicht, welke nieuwe rollen er in de moderne projectenwereld nog meer ontstaan en wat je kunt doen om de voor jou relevante competenties te ontwikkelen.

In het laatste hoofdstuk van onze verkenningstocht beschrijven John Verstrepn en Ben van de Laar de actuele trends. Samen met studenten van het Windesheim Honours College verhalen ze over de uitkomsten van een enquête onder een aantal mensen die vandaag de dag leidinggeven aan projecten. Het hoofdstuk mondt uit in een toekomstverkenning van het vakgebied aan de hand van vijf scenario’s en welke gevolgen die hebben voor de projectmanager van de toekomst.

Verspreid door het boek tref je verhalen aan van de hand van Roelof van der Weg, opgetekend uit gesprekken met mensen die meer dan één project tot een goed einde hebben gebracht. Samen met John heeft Roelof hen gevraagd naar persoonlijke inzichten en naar het geheim achter hun successen. De één bekent bijvoorbeeld nog nooit een projectmanagementboek opengeslagen te hebben en de ander is de trotse bezitter van het IPMA A-certificaat. Stuk voor stuk zijn het persoonlijke verhalen over gedreven mensen en hun projecten. Over het aansluiten van windmolenparken op zee, het aanleggen van wegen en bruggen, het tot stand brengen van nieuwe regelgeving, het scheppen van een pop-upmuseum voor moderne kunst, het werkbaar maken van nieuwe software, een effectmeting van internationale hulpverleningsprojecten en het mogelijk maken van communicatie en beeldregistratie op de Kroningsdag van Willem Alexander. Allemaal unieke projecten, allemaal geslaagd.

Het venijn zit hem in de start. In gesprek met Jochem Pleijsier.

30 oktober 2015, Ministerie van Economische zaken, Den Haag



Het gesprek met Jochem Pleijsier over zijn visie op projectmanagement voeren we in een ontspannen stemming, daartoe uitgenodigd door de lage en comfortabele vormgeving van de felrode zithoek. We bevinden ons in het gebouw van het ministerie van Economische Zaken aan de Bezuidenhoutseweg – een oud gebouw, voorzien van een geslaagde facelift, waardoor het de uitstraling heeft gekregen van een aangename en moderne werkplek. Jochem is projectmanager en maakt deel uit van de Projectmanagerspool van EZ. Zijn specialiteit is om complexe projecten tot een goed einde te brengen. Zo is hij bijvoorbeeld enkele jaren projectleider van de Hedwigepolder/Natuurpakket Westerschelde geweest. Steeds werkt hij aan projecten die een complex samenspel van belangen uit economie, volksgezondheid, milieu en natuur in zich bergen.

De belangrijkste succesfactor

Projectmanagement is voor hem het structureren van een aanpak om een probleem van de opdrachtgever op te lossen, de opdrachtgever ontzorgen. Verder is projectmanagement het van meet af aan opbouwen van vertrouwen met betrokkenen. Hoewel dit aspect

in tweede instantie bij hem opkomt, vindt hij dit cruciaal. Duidelijker: hij vindt het de belangrijkste succesfactor. Alleen door goed te communiceren, eerlijk te zijn, te luisteren, dingen bespreekbaar te maken die niet uitgesproken worden en je stakeholders volstrekt serieus te nemen, krijg je zicht op het echte probleem.

Weet waar je aan begint

Hij accepteert een project alleen als hij mogelijkheden ziet om het tot een goed einde te brengen en als hij zeker weet dat het bij hem past. ‘Hoe weet je dat zo zeker?’, vragen we. ‘Intuïtie’ is zijn onmiddellijke antwoord. Hij gunt ons een blik achter de schermen om begrijpelijk te maken wat hij daarmee bedoelt. Het is voorgekomen dat hij een opdracht al na de eerste kennismaking met de opdrachtgever teruggaf. De opdrachtgever had een heldere oplossing voor ogen en het verzoek aan Jochem was om die uit te voeren en daarbij eventuele weerstand tegen de oplossing ‘in goede banen te leiden’. Dan heb je aan hem een verkeerde. Hij wil alleen werken voor opdrachtgevers die voldoende ruimte laten voor het vinden van creatieve oplossingen in samenspraak met alle betrokkenen.

Ook heeft hij weleens een opdracht te lichtvoetig geaccepteerd. Hij zat al een poosje op de bank en de dringende behoefte aan een nieuwe klus overschaduwde zijn gebruikelijke zorgvuldigheid bij de start. Na een telefonische kennismaking en een intakegesprek met de tot dan toe onbekende opdrachtgever besloot Jochem het project aan te nemen. Het betrof een IT-project dat al half gebouwd was en waarin technici een heel sterke opvatting hadden over de aard van het systeem, die ze aan gebruikers wilden opleggen. Als het al lukte om gebruikers te vinden die met de IT’ers over de toepasbaarheid van de oplossing wilden praten, dan werd het een gesprek tussen doven. Er bestond een enorme kloof tussen beide partijen – alsof technici aan gebruikers een Rolls-Royce willen opdringen, terwijl een goedlopende middenklasser ook volstaat.

Hoewel de opdrachtgever tevreden was over het verloop, was Jochem achteraf niet tevreden over deze manier van werken. Het lukte hem de opdracht voortijdig terug te geven. Het heeft hem er bewust van gemaakt dat een grondige en persoonlijke verkenningsfase voor hem een noodzakelijk fundament is voor een geslaagd project. Daarin mag hij zich niet, zoals in dit voorbeeld, laten leiden door blinde werklust. Hij heeft in de beginfase een gepaste afstand nodig om te kunnen bepalen of het project hem op het lijf geschreven is. Telefonische kennismaking: nooit doen!

Al pratende komen we tot zijn uitgangspunten voor een goede projectvoorbereiding. Hij neemt de tijd om alle afzonderlijke inzichten te laten rijpen tot een totaalbeeld van het project. ‘Dan weet ik wat me te doen staat,’ vertelt hij, ‘de opdracht accepteren of teruggeven.’

1. Ik moet me er senang bij voelen. Ik wil aan mijn buurman het maatschappelijk belang van het project kunnen uitleggen en ik moet de mogelijkheden zien om het tot een goed einde te brengen.

2. De opdrachtgever moet in het project én in mij geloven. Het moet iemand zijn die je midden in de nacht kunt bellen en die voor je door het vuur gaat als het erop aankomt. ‘Ik ben geen rasoptimist,’ zegt hij. Als hij dat zou zijn, zou hij menig project niet kunnen doen. Hij weigert een houding aan te nemen van ‘dat gaan we wel even fixen’. Als je met kritische stakeholders in gesprek moet, loop je met zo’n houding helemaal vast. Deze eigenschap brengt met zich mee dat hij eerder beren op de weg ziet dan sommige opdrachtgevers. Die hebben juist behoefte aan iemand met een *Yes, we can!*-mentaliteit en zitten niet te wachten op moeilijke verhalen. Toch weet hij vrijwel altijd het vertrouwen van zijn opdrachtgevers te winnen. Daar neemt hij de tijd voor. Zodra en zolang er vertrouwen is, komt het goed met het project. Zonder vertrouwen wordt het fietsen door mul zand.
3. ‘Ik moet de onderstroom aanvoelen, want die bepaalt uiteindelijk waar je als zwemmer uitkomt. Ik richt me in de beginfase op de hoofdlijnen: waar komen we vandaan, waar staan we nu, waar gaan we naartoe en wat is daarvoor nodig? Het gaat hier ook over macht. Hoe is het project verankerd in de organisatie, wie wil dit eigenlijk en wie wil dit niet? Ik zoek uit waar de persoon die echt álles weet en iedereen kent, in het krachtenveld zit. Dat zijn vaak bescheiden, onopvallende mensen. Het is de kunst om díe te vinden, hun vertrouwen te winnen en samen te werken. Ik vind antwoorden door me inhoudelijk en omgevingsgericht te oriënteren, door stukken te lezen, personen in en om het project te spreken. Ik ga niet af op vooroordelen van anderen. Ik neem die oordelen niet over, maar ga met open vizier het gesprek aan. Vaak blijkt dat de betreffende personen de negatieve kwalificaties niet vertonen. Ik luister vooral naar wat mensen mij niet vertellen en probeer aan te voelen wat waar is en wat niet waar is aan hun verhaal. Bij de koffieautomaat ben ik alert op informatie over relevante personen die ik niet direct kan benaderen. Ook onder het genot van een sigaartje kan ik signalen oppikken.’

‘Mijn voorbereiding op het project Signalerings- en besluitvormingsstructuur emergentia (zoönosen (Q-koorts is bijvoorbeeld een zoönose, een ziekte die overdraagbaar is van dieren op mensen) staat model voor mijn werkwijze,’ aldus Jochem. ‘Ter oriëntatie ging ik op gesprek bij een bevriende sleutelpersoon in het krachtenveld. Die zag het project als buitengewoon gevoelig, binnen een (ook inhoudelijk) complex krachtenveld en adviseerde hem, zeker als buitenstaander, er niet aan te beginnen. Maar ik zag iets heel anders, namelijk een vraagstuk met urgentie. Ik zag ministers en een Tweede Kamer die dringend een oplossing wilden, bestrijders uit de veterinaire en humane gezondheidswereld die het moeilijk eens konden worden, maar ook wisten dat er iets moest gebeuren. De maatschappelijke noodzaak was zonneklaar: als er weer een uitbraak van een ziekte komt, móet er een geïntegreerde signalerings- en besluitvormingsstructuur liggen.’ Juist in die grote politieke druk en maatschappelijke noodzaak zag hij de benodigde drijvende kracht om in een beperkt tijdsbestek tot creatieve oplossingen te komen.

‘Eén ding wilde ik nog anders hebben dan de opdrachtgever had voorzien. Men wilde op beide betrokken ministeries (het toenmalige LNV en VWS) een projectleider benoemen. Twee projectleiders, daar geloofde ik niet in. Ik wilde de opdracht alleen doen als ik één

projectteam mocht opzetten vanuit het ministerie van VWS, wetende dat de politiek prioriteit geeft aan menselijke gezondheid boven die van dieren. Daar ging men mee akkoord en hiermee was de basis gelegd voor een goedlopend project.'

Een project is een mix van factoren en persoonlijkheidskenmerken

De projectmanagerspool waar hij deel van uitmaakt, stimuleert vaste medewerkers zich te laten certificeren. Hoewel sommige ministeries één type certificaat verplichten, doet de projectmanagerspool dat niet. Het staat projectmanagers vrij een passende certificeringsmethode te kiezen. Zelf heeft hij een IPMA C-certificaat verworven en overweegt ook op te gaan voor IPMA B. Anderen kiezen voor bijvoorbeeld Lean Six Sigma.

De door IPMA beschreven werkwijze helpt hem bij het ordenen van zijn gedachten om projecten effectiever uit te voeren. Maar er is ook een andere kant. Sommige collega's vinden de gestructureerde benadering te rigide voor de politieke dynamiek die hun projecten kenmerkt. Daar is hij het wel mee eens. In een ingewikkeld project kun je niet altijd volgens het boekje werken. Om oplossingen te verzinnen moet je soms van de geijkte paden afwijken. Je hebt een zekere flexibiliteit nodig om je doel te kunnen bereiken.

Dat staat op gespannen voet met de certificeringstheorie, die één manier van werken toelaat. Zo zit het theorie-examen ook in elkaar: om te slagen moet je weten welke van de vier mogelijke antwoorden volgens het boekje het juiste is. Daarvoor moet je de theorie grondig bestuderen, want iemand met enige praktijkervaring weet dat het in het echte leven vaak anders loopt en ziet daarom meer antwoordmogelijkheden. Deze antwoorden werken in de praktijk, maar zijn volgens het boekje fout.

Projectmanagement is geen methode. Elk project is anders, iedere stakeholder is anders, ieder project vergt een op maat gesneden benadering. Het is een conglomeraat van dingen. Het is een mix van factoren en persoonlijkheidskenmerken, het is stakeholders gericht krijgen op dezelfde droom. Het lukt vaak, maar de werkelijkheid is weerbarstig. Dat maakt het vak mooi!

1 De tuin gesloten: projectmanagement gevangene van zichzelf

Jan Postema

In dit hoofdstuk¹ laten we aan de hand van een terugblik in de tijd zien hoe projectmanagement is gekomen waar het nu is. Welke keuzes zijn er onderweg gemaakt ten aanzien van aard en inhoud van projectmanagement? Wat zijn we gaan verstaan onder project? Het is belangrijk om dit soort vragen te beantwoorden. Het lijkt immers alsof de huidige stand van projectmanagement vanuit die ontwikkeling een noodzakelijke uitkomst is. Welnu, dat is niet het geval. De boodschap die we met dit hoofdstuk willen meegeven, is dan ook tweeledig. Enerzijds laten we zien dat er onderweg andere keuzes gemaakt hadden kunnen worden en dat de gemaakte keuzes mede onze kijk op de toekomst en de interpretatie van wat er om ons heen gebeurt bepalen. Anderzijds concluderen we dat de gemaakte keuzes ertoe hebben geleid dat projectmanagement zit opgesloten in een tuin die het zelf op slot heeft gedaan. Het dreigt aan het einde van de reis gekomen te zijn.



Figuur 1.1 De Levenstrap

Het is duidelijk dat de mens al in een ver verleden bezig was met projecten. De piramiden in Egypte (ca. 2500 v. Chr.) en het Parthenon in Athene (ca. 440 v. Chr.) zijn aansprekende voorbeelden. En de Romeinen staan bekend om hun aquaducten: opvallende infrastructurele werken die de metropool Rome constant van water moesten voorzien. Dichterbij huis kunnen we wijzen op onze waterstaatkundige werken. Aanvankelijk betrof het lokale,

betrekkelijk kleinschalige ondernemingen, maar vanaf de 17de eeuw werden ze omvangrijker en complexer. Om uiteindelijk in de 19de en vooral de 20ste eeuw uit te groeien tot hoogtechnologische megaprojecten met doorlooptijden van tientallen jaren.



Figuur 1.2 De project Life Cycle

Al deze activiteiten hebben gemeen dat ze een beperkt aantal stadia doorlopen: de *project-management life cycle*. Naast de overeenkomsten zijn er echter ook verschillen, die vooral te maken hebben met het voortschrijden van beschikbare technieken en met culturele en sociale invloeden (vgl. Walker & Dart, 2011). Die hebben onder meer de inhoud bepaald van het begrip ‘project’ zoals we dat nu hanteren.

1.1 Het begrip ‘project’ vóór circa 1850

Velen denken dat het begrip ‘project’ van vrij recente datum is. Het begrip bestaat echter al sinds de Middeleeuwen, in de betekenis van een voorstel of een plan. Aanvankelijk geschreven als *pourget* (Imbs & Quemada, 1988, p. 1293) raakte al snel *projet* in gebruik. Filips de Goede (1396-1467), hertog van Bourgondië, had bijvoorbeeld het ‘projet’ om de belasting op zout in Vlaanderen in te voeren; een voornemen dus² (Chastellain, 1863, p. 226). En Ladislaus (1376-1414), koning van Napels, had het plan opgevat zich de kroon van Italië toe te eigenen³ (Chastellain, 1865, p. 84). In een citaat uit 1835 vinden we verder project en leidinggeven aan een project in één zin terug⁴ (Colenbrander, *Gedenkstukken*, X, 5, p. 568):

Si l'on avait le projet d'agir ainsi sur l'armée, il conviendrait, paraît-il, qu'il y eût à Aix-la-Chapelle une personne munie des instructions nécessaires pour diriger le projet,

...

Het begint met ‘Als men het voornemen heeft’, en even verderop lezen we ‘om aan dit voornemen uitvoering te geven’. Het is duidelijk dat daar iets anders staat – het sturen van een opzet – dan wat we tegenwoordig verstaan onder project.

De betekenis uit 1835 vinden we overigens al in 1688 terug. Een buitenlandse diplomaat in Den Haag schrijft in dat jaar aan de Poolse koning over de ophanden zijnde tocht van stadhouder Willem III (1652-1702) naar Engeland. Die steekt in dat jaar met een leger en een vloot over naar Engeland. Het uiteindelijke resultaat is dat hij koning van Engeland wordt. Hij heeft, zo schrijft de diplomaat, nog nooit een project gezien dat groter en beter geleid is dan deze overtocht (Israel, 1998, p. 850). Het gaat hier dus om een plan dat in de toekomst verwezenlijkt moet worden. In deze betekenis wordt het begrip project al eeuwenlang gebruikt. In de notulen van de Nederlandse Staten Generaal uit 1590 lezen we bijvoorbeeld⁵:

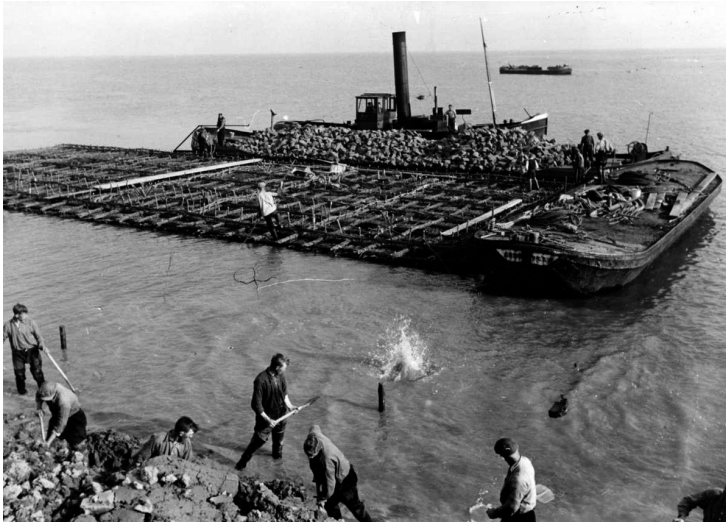
... dat Hare Mat soude verstaan ende willen, dat d'inwoonders ende ingesetenen van dese landen deselve souden moeten volgen ... oft dat Hare E. 't voorsz. geschrifte alleenlijck hebben overgegeven by forme van proiect ...

Het gaat hier om een te bespreken voorstel. In hedendaags Frans geeft *projet de loi* (wetsontwerp) deze strekking nog steeds weer, evenals het Italiaanse *progettare* (ontwerpen, een plan maken). Ook Daniel Defoe – bekend van *Gulliver's Travels* – maakt op deze manier gebruik van het woord project in *An Essay upon Projects*. Bijvoorbeeld wanneer hij een voorstel – *project* – doet om de jeugd in openbare oefeningen te leren omgaan met vuurwapens, opdat ze zich beter staande kunnen houden als soldaat. Of wanneer hij voorstelt – *the project is this* – bij wet een maatregel af te kondigen die de woekergages die zeelieden in oorlogstijd vragen moet tegengaan (Defoe, 1697).

We kunnen dus niet stellen dat de term project niet vaak voorkomt in oudere teksten, en evenmin dat projectmanagement in het verleden niet belangrijk was en dat projecten moeilijk te vinden waren (Chiu, 2011; Seymour & Hussein, 2014, p. 234). Op z'n best kunnen we concluderen dat het begrip project in de huidige definitie niet voorkomt. Maar dat betekent niet dat er in het verleden geen projecten werden uitgevoerd. Ze werden alleen niet zo genoemd, en evenmin noemde men de leidinggevende projectmanager. Kennelijk zijn die begrippen aan verschuiving onderhevig. Willen we een beeld krijgen van de richtingen die het vak projectmanagement op zou kunnen gaan in de – nabije – toekomst, dan is het goed ons rekenschap te geven van de keuzes die in de achter ons liggende decennia zijn gemaakt ten aanzien van projectmanagement.

1.2 Modern projectmanagement verschijnt

Voor velen lijkt projectmanagement dus in de jaren vijftig als een soort *deus ex machina* uit de lucht gevallen te zijn. De eerste vermelding van een projectmanager vinden we namelijk naar verluidt in het begin van de jaren vijftig van de 20ste eeuw. Dat wil zeggen: de aanpak en de manier van organiseren van het betreffende project waren een voorbode van wat we nu projectmanagement noemen. De jaren vijftig vormen zo een kantelpunt. In de periode daarvoor begon projectmanagement zich te profileren, met een nadruk op efficiëntie. Het was een periode waarin overheden in verschillende landen zeer grote projecten initieerden, waarbij kosten eigenlijk geen rol speelden (Garel, 2013, pp. 4-5). We kunnen denken aan onze eigen Zuiderzeewerken of de Maginotlinie in Frankrijk.



Figuur 1.3 De plaatsing van een zinkstuk tijdens de inpoldering van de Noordoostpolder (1938).

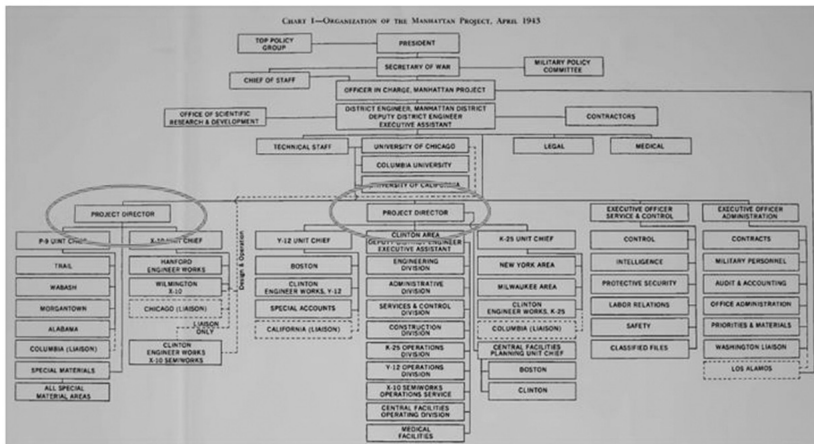
‘Traditioneel projectmanagement’ voegt daar nog aan toe dat iedereen destijds zijn eigen gang ging voor wat betreft de toepassing van technieken en processen. Enige vorm van standaardisering was ver te zoeken. De eigen aard van projectmanagement werd nog niet onderkend. Projecten werden uitgevoerd zoals iedere andere activiteit (Garel, 2013, p. 5). Weliswaar werden in de jaren twintig van de vorige eeuw een soort projectcoördinatoren gesignaleerd in de Amerikaanse vliegtuigindustrie, maar aan het begin van de Tweede Wereldoorlog kunnen we slechts een eerste begin van formeel projectmanagerschap waarnemen (Morris, 2013, p. 22).

Pas aan het eind van de jaren vijftig wordt projectmanagement expliciet benoemd. Als startdatum wordt het jaar 1958 genoemd: ‘Modern project management started in 1958 with the development of CPM/PERT’ (Seymour & Hussein, 2014, p. 235). Het vak wordt dan ook vaak in verband gebracht met het Amerikaanse ministerie van Defensie tijdens en na de Tweede Wereldoorlog. Gedurende die oorlog werden grote projecten uitgevoerd, zoals het Manhattan-project. Uit de naoorlogse periode zijn onder andere de Atlas- en Polaris-projecten bekende voorbeelden. Het Manhattan-project realiseerde de eerste kernbommen en de andere twee de ontwikkeling van ballistische, nucleaire raketten.

Deze projecten noemt men vaak als de bakermat van modern projectmanagement. Alle facetten en faseringen die we vandaag de dag toepassen en kennen, zouden daarin zijn toegepast (Stretton, 1994, p. 36). Zo wordt PERT vooral in verband gebracht met de ontwikkeling van de eerste nucleaire onderzeeërs (Polaris) door de Verenigde Staten. Maar al halverwege de jaren zestig bleek dat die techniek hoofdzakelijk werd gebruikt om politici rustig te houden. In het project zelf werd deze nauwelijks gebruikt, zoals onder anderen een Franse bezoeker ontdekte (Vazsonyi, 1970).

Nog niet zo heel lang geleden is erop gewezen dat *trial-and-error* kenmerkend is voor deze ‘bakermat-projecten’. Ze bestonden uit verschillende parallelle trajecten en gedecentraliseerde besluitvorming. De projecten vertonen kortom kenmerken die projectmanagers vandaag de dag beschouwen als heiligschennis. Het druist in tegen alles wat ze geleerd hebben over gecontroleerde projectfasen, *gateway reviews* en dergelijke. Deze projecten kwamen grotendeels niet overeen met ‘onze’ definities van modern projectmanagement, hoewel in het Manhattan-project de eerste aanzetten wel zichtbaar werden (Lenfle & Loch, 2009, pp. 32-33; Morris, 2013, p. 23). Desalniettemin hekelden consultants van de RAND Corporation in de jaren vijftig het ‘excessively centralized character’ van de R&D-activiteiten binnen de US Air Force, en dat vanwege de vele technologische en politieke onzekerheden. Daarmee gingen ze in tegen *systems analysis*, dat er juist op gericht was van tevoren alles te specificeren (Lenfle, 2011, p. 360).

Niettemin beschouwt vrijwel elke auteur over projectmanagement deze projecten als de oorsprong van ‘modern’ projectmanagement. De echte lessen van onder meer het Manhattan-project waren aan het eind van de jaren zestig echter uit de literatuur verdwenen. Een parallelle benadering, waarbij verschillende alternatieve paden tegelijkertijd bewandeld werden, was kenmerkend voor deze projecten. Het beste alternatief werd ten slotte gekozen.



Figuur 1.4 Organogram van het Manhattan-project, met daarin opgenomen twee projectdirecteuren (ontleend aan Jones, 1985).

1.2.1 Projecten op ideologische grondslag

Pas in 1959 wordt projectmanagement expliciet benoemd. In dat jaar publiceert Paul Gaddis in *Harvard Business Review* een artikel over projectmanagement. Hij omschrijft ‘project’ daarin als (Gaddis, 1959, p. 89):

... an organization unit dedicated to the attainment of a goal — generally the successful completion of a developmental product on time, within budget, and in conformance with predetermined performance specifications.

Gaddis benoemt een project hier dus als een organisatieonderdeel, maar met verwijzing naar wat we nu kennen als de ‘ijzeren driehoek’. Hij lijkt daarmee een ankerpunt te zijn in de ontwikkeling van projectmanagement. Door Gaddis krijgt projectmanagement bovendien een ideologische lading. Toen hij zijn bijdrage schreef, was de Koude Oorlog bijna op zijn hoogtepunt. Het verborgen doel van zijn artikel is dan ook om aan te tonen dat projecten een doorslaggevend instrument zijn in de overlevingsstrijd van de Verenigde Staten met de Sovjet Unie (Lalonde, Bourgault, & Findell, 2010, p. 26; Gaddis, 1959, p. 97; Pellegrinelli, 2011, p. 234; Koskela & Ballard, 2006, p. 159):

The role to be played by project management ... will be a momentous trial of free enterprise, business administration, and progressive industrial management as we know them today. (Gaddis, 1959, p. 97)

Wanneer Gaddis zijn artikel schrijft, heeft de Sovjet Unie net de Spoetnik in een baan om de aarde gebracht. De Russische Beer lijkt daarmee een technologische voorsprong te hebben genomen op de Verenigde Staten. Juist door de inzet van projecten en projectmanagement kan die achterstand ingelopen worden, aldus Gaddis.

1.3 1960-1980: projectmanagement is een blijvertje

Vanaf het eind van de jaren vijftig wordt er dus meer aandacht geschonken aan projectmanagement. Daarnaast komen er andere managementtheorieën in zwang, naast en vaak in plaats van het traditionele management. Projectmanagement werd toen als een bedreiging gezien voor de heersende, bureaucratische organisaties. Het verschijnsel project tastte de machtsbasis aan van de bestaande structuren. Onder invloed van bijvoorbeeld *contingency theory* beginnen managers te zoeken naar middelen om organisaties sneller aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Dit versterkt weer de aandacht voor projectmanagement (Gaddis, 1959, p. 97; Turner & Keegan, 1999, p. 300; Kerzner, 2006, pp. 37-38).

Vanaf de jaren tachtig doen projecten hun intrede in de wereld van de informatietechnologie. In deze wereld is de omvang van de projecten doorgaans kleiner. Bovendien moeten ze de noodzakelijke middelen delen met andere bedrijfsonderdelen. De matrixorganisatie doet daardoor zijn intrede. De projectmanager moet doorlopend concurreren in de strijd om de schaarse middelen. In deze periode ontstaan de eerste omschrijvingen van ‘modern’ projectmanagement (Reiss, 2006, pp. 5-7; J. Postema, 2016).

1.3.1 Rationaliseren en controleren: technieken domineren

Binnen het vakgebied worden na 1960 vraagstukken van planning en controle steeds belangrijker. Na de komst van minister Robert McNamara (1916-2009) op het ministerie van Defensie (het Pentagon) wordt al snel het *Program Planning and Budgeting System* (PPBS) ingevoerd. PPBS vindt zijn oorsprong in managementonderzoek dat in de 19de eeuw is begonnen en dat bekend geworden is onder de namen *traditional management* en *scientific management*. Frederick Taylor (1856-1915) is daarvan de bekendste apologet. Hij richtte

zich op de analyse en de inrichting van het werk. *Traditional management* richtte zich vooral op de formele kant van organisaties (Moussault, Baardman & Brave, 2011, pp. 23-24).

PPBS legt aldus de nadruk op rationele analyse, planning en controle van projecten. Parallel daaraan besteden beleidsmakers meer aandacht aan de prijs-prestatieverhouding van uitgevoerde projecten. Deze ontwikkelingen versterken elkaar. Aldus wordt planning op basis van fasen ingevoerd. Aan het eind van de jaren zestig – geschraagd door academisch onderzoek – zijn de gefaseerde projectaanpak, planning en controle, met behulp van formele methoden, een tweede natuur geworden voor projectmanagers. Ze worden welhaast synoniem voor projectmanagement (Lenfle & Loch, 2010, pp. 40-42; Stretton, 1994, p. 37) en gaandeweg vinden we dat ook terug in de definitie van projectmanagement.

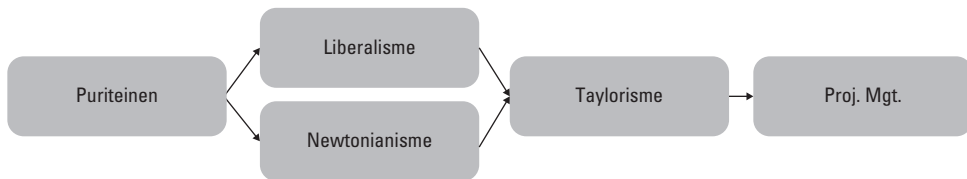
Zo voeren technieken en hulpmiddelen steeds meer de boventoon. Vaardigheden, kennis en theorie komen we in publicaties aanzienlijk minder vaak tegen. Zonder erbij stil te staan beschrijven we het vakgebied projectmanagement als handwerk. Dat wekt overigens amper verwondering. Veel publicaties zijn van de hand van projectmanagers, geschreven voor andere projectmanagers, oftewel bij uitstek ingegeven door eigen en andermans praktijkervaringen. De nadruk komt onvermijdelijk te liggen op formele, administratieve procedures en op methoden (Engwall, 2003, p. 791). De lessen van de jaren veertig en vijftig raken in de vergetelheid (Lenfle, 2011, p. 361).

Met name kwaliteit, kosten en tijd zijn onderwerp van talrijke publicaties, daarin is in veertig jaar weinig veranderd. Een project is succesvol – lezen we – wanneer die drie doelstellingen zijn bereikt en wanneer de opdrachtgever tevreden is. Deze voorwaarden worden ook aangeduid als de *triple constraint*. Het ‘spelen’ met de voorwaarden is in deze opvatting cruciaal voor het welslagen van een project. Het is als een waterbed: om bijvoorbeeld een verandering in de specificaties op te vangen, moet je het budget verhogen. Samen lijken ze steeds meer zelf het projectdoel te vormen. Het voornemen, de bedoeling van de opdrachtgever is echter uit beeld verdwenen (Schwalbe, 2000, pp. 5-6; Kerzner, 2006, p. 72; Atkinson, 1999, pp. 338-339), hoewel Turner een project nog ziet als ‘the art and science of converting vision into reality’ (Turner, 1996, p. 6).

Hoewel deze benaderingen vooral uit de Amerikaanse literatuur afkomstig zijn, vinden we vergelijkbare opvattingen terug in Nederlandse en Britse publicaties. En dat is begrijpelijk, want het managementdenken is sterk beïnvloed door die Amerikaanse literatuur. In Franstalige publicaties is de keuze voor het resultaat daarentegen onderdeel van het project. Daar kiest men voor een geïntegreerde benadering, terwijl in de vakgerichte Angelsaksische literatuur de projectmanager vooral verantwoordelijk is voor de integratie van activiteiten rondom de gestelde doelen (Royer, 2005, p. 113; Söderlund, Pinto & Morris, 2011, p.19).

Dit past in een ontwikkeling die al honderden jaren geleden is begonnen bij onder andere René Descartes (1596-1650). Die denkwijze mondde uit in het primaat van de ratio: het lineaire denken in termen van oorzaak en gevolg. Als de mechanismen waarlangs organisaties en mensen opereren bekend zijn, kunnen we die op een rationele manier aansturen

en besturen. Volgens deze modernistische opvattingen kunnen we op basis van een rationele analyse plannen voor de toekomst opstellen en de implementatie ervan met behulp van rationele controlemethoden bewaken. De wortels hiervan zouden bij de 17de eeuwse Engelse puriteinen liggen. Een aantal van hen zeilde met de Mayflower naar Amerika, waar ze de grondleggers werden van wat nu de Verenigde Staten is. Zij zouden begrippen als reductionisme en individualisme hebben geïntroduceerd. Gepaard aan het door Max Weber geïntroduceerde begrip 'protestants werkethos' zou de puriteinse invloed nog vandaag de dag in projectmanagement voelbaar zijn (Weaver, 2007; Whitty & Schulz, 2007).



Figuur 1.5 Modern projectmanagement vindt zijn oorsprong bij de Engelse Puriteinen (naar Weaver 2007)

De komst van projectmanagementverenigingen, zoals IPMA (*International Project Management Association*, opgericht in 1965), PMI (*Project Management Institute*, opgericht in 1969) en APM (*Association for Project Management*, opgericht in 1972), heeft dit effect versterkt. De oprichters van bijvoorbeeld PMI zijn groot geworden met controlehulpmiddelen als PERT en Critical Path Method. Nog steeds vinden we controle, planning en het gebruik van formele methoden terug in de definities en 'voorschriften' van PMI's *Body of Knowledge*. We kunnen eigenlijk wel spreken van een paradigma, waaromheen zich in de loop der jaren een gemeenschap van gelijkgestemde geesten heeft gevormd. Het paradigma waarover wij spreken, is dus in hoofdzaak gebaseerd op traditioneel management en positivistische wetenschapsbeoefening. Ondanks de kanttekeningen die er de laatste jaren zijn gemaakt, is het nog altijd de heersende projectmanagementdoctrine (Cicmil, Cooke-Davies, Crawford & Richardson, 2009, pp. 20-21; Lenfle & Loch, 2010, pp. 42-43).

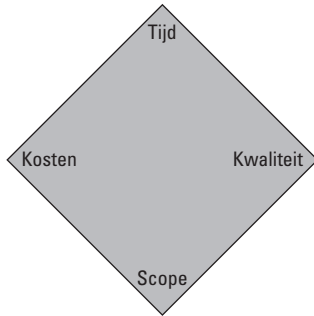
1.3.2 Decompositie hult het vak in een mistwolk

Een van de kenmerken van *traditional management* intussen is de vergaande werkverdeling. Projectmanagementmethoden schrijven dit ook voor. Decompositie van activiteiten met een gedetailleerde beschrijving van de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden is onderdeel van het plan. Natuurlijk is een plan maar een plan, maar dit verandert als het plan wordt beleefd als leidraad voor ieders handelen. De veelgebruikte *Project Life Cycle* (PLC) weerspiegelt dit. De PLC is tot een geloofsartikel geworden en houdt de koppeling met *traditional management* hardnekkig in stand. Dat staat het kijken naar projectmanagement vanuit andere paradigma's in de weg (Hodgson & Cicmil, 2007, p. 441; Hodgson, 2002, pp. 810-811).

Projectmanagement wordt zo geheel in lijn met traditioneel management ontleed in deelonderwerpen. Het gevolg zien we terug in bijvoorbeeld een lexicon over projectmanagement, dat 29 trefwoorden geeft met daarin 'project'. Het is een indicatie voor een steeds verder opknippen van projectmanagement in allerlei deelonderwerpen. Zo begint projectmanagement zichzelf in te kapselen.

1.4 1980-2010: expansie, codificering en stagnatie

In de jaren tachtig raken nieuwe managementparadigma's in zwang. We kunnen daarbij denken aan Kanter (*Management by Objectives*) en Peters en Waterman die vooral hebben gewezen op het belang van de bedrijfscultuur. Het is ook de tijd waarin de ervaringen op verschillende terreinen en in branches worden geïntegreerd in *best practices*. Die worden vervolgens een generiek karakter toegedicht. PMI had hierin een voortrekkersrol (Stretton, 1994b, p. 65). Ook PRINCE2 dateert uit deze periode.



Figuur 1.6 De Ijzeren Driehoek uitgebreid met 'scope'.

Toch was het vooral voortbouwen op principes die we al kennen vanuit de jaren zestig en zeventig. Aan de trits kosten-tijd-kwaliteit werd een vierde element toegevoegd: scope. Daarnaast ontstond er meer aandacht voor het anticiperen op mogelijke problemen in projecten. Daarbij kunnen we denken aan haalbaarheidsstudies, value analysis en risicomanagement voorafgaand aan het opstarten van projecten. De nieuwe informatietechnologie maakte informatie bovendien steeds sneller beschikbaar voor meer en meer projectmedewerkers (Stretton, 1994b, p. 67).

Maar wellicht de belangrijkste ontwikkeling was wel dat projecten steeds meer werden gezien als een bruikbaar instrument om veranderingen in organisaties door te voeren. Onder noemers als *management by projects* of *project-based management* betrad projectmanagement ook het managementdomein. Het werd gezien als een middel om traditionele structuren te doorbreken en organisaties wendbaarder te maken (Stretton, n.d., p.46).

Met name sinds de jaren negentig veranderen maatschappelijke verhoudingen. Steeds meer bedrijven werken steeds mondialer en organisaties moeten steeds sneller kunnen reageren op tal van ontwikkelingen. Dit zijn dus eigenlijk de omstandigheden die Gaddis destijds aanzetten tot het schrijven van zijn artikel. Ook hierop wordt projectmanagement als antwoord naar voren geschoven, met een groeiende inzet van dat middel tot gevolg. Daarmee werd projectmanagement echter steeds minder het domein van ingenieurs en technici en steeds meer dat van 'professionele' projectmanagers.

1.4.1 Codificering

Deze periode is ook die van verdergaande codificering van wat projectmanagement is en van wat we horen te verstaan onder een project. We kunnen dan concluderen dat de wereld van projectmanagement gevangen is geraakt in zijn eigen definities. Nu dienen definities in de regel een tweeledig doel. Aan de ene kant zijn ze bedoeld om problemen te kunnen begrijpen; we scheppen er een denkkader mee. Aan de andere kant worden definities gebruikt om een onderwerp in te kaderen. De eerste vorm zien we vooral in wetenschappelijke publicaties. De populaire literatuur over projectmanagement gebruikt definities vooral op de laatste manier. Daardoor krijgen definities als vanzelf een normatief karakter; ze zeggen: ‘Dit is projectmanagement.’ Maar daarbij gaan wel cruciale kennis en inzichten verloren (Lenfle & Loch, 2017, p. 25).

De ‘moderne’ definities van projectmanagement richten zich vooral op de uitvoering van de werkzaamheden die behoren bij het opleveren van (deel)producten en op het plannen en controleren van werkzaamheden. Des te opvallender is het om te zien dat in het lijvige *Quality Control Handbook* van Juran c.s. een wat andere omschrijving te vinden valt (Juran & Gryna, 1988, pp. 22-28):

The project team chairperson (or leader) leads the team in its responsibility of carrying out the project. Successful leadership requires knowledge of the project area and skills in getting cooperation from team members from several functional areas to work as a team.

Juran integreert projectmanagement meer met de organisatie als geheel.

De meeste auteurs verwoorden projectmanagement in termen van het plannen en controleren van activiteiten. Een voorbeeld (Kleim & Ludin, 1998):

Project management is the tools, techniques, and processes for defining, planning, organizing, controlling, and leading a project as it completes its tasks and delivers the results.

Projectmanagement wordt daardoor synoniem met planning, technieken en controle. In wetenschappelijke literatuur zien we dit verschijnsel ook terug. Projectmanagement is een hulpmiddel, een verzameling modellen en technieken voor planning en controle. Door de jaren heen veranderen die definities in wezen niet. Veeleer zie je dat ze naar een beperkt aantal omschrijvingen convergeren. Heel goed is bijvoorbeeld te zien hoe in de vele edities van het handboek van Harold Kerzner de definitie steeds verder toegroeit naar die van de PMBoK (Söderlund, 2004, p. 184; Kerzner, 2006, p. 3) (PMI Netherlands Chapter, 2009, 4de editie, p. 6):

Projectmanagement is de toepassing van kennis, vaardigheden, hulpmiddelen en technieken binnen projectactiviteiten, zodanig dat aan de projectvereisten wordt voldaan. Projectmanagement vindt plaats door het correct toepassen en integreren van de 42 logisch ingedeelde projectmanagement-processen die samen de 5 procesgroepen vormen.

De belangrijkste gevolgtrekking die we kunnen maken, is: de manier waarop we projecten en projectmanagement hebben gedefinieerd, komt niet alleen voort uit de keuzes die in de jaren zestig zijn gemaakt, maar bepaalt ook onze verwachtingen ten aanzien van projectmanagement in de toekomst. De manier waarop projectmanagement zijn eigen verleden heeft gecreëerd, zit ons danig in de weg.

In de ISO 21500-standaard wordt project gedefinieerd als ‘een verzameling processen waarmee een doel bereikt moet worden’. De nadruk ligt hier meer op de processen. Het doel is daarmee onderdeel geworden van de definitie en is niet langer synoniem voor het project. Daarmee heeft projectmanagement een ander karakter gekregen. Het is niet langer gericht op het realiseren van een plan, maar op het gebruik van de middelen en processen om dat idee te realiseren (ISO, 2012, p. 8). Het begrip project is kortom sinds het midden van de 20ste eeuw verengd tot het controleren en organiseren van werkzaamheden.

Elders lezen we dat projectmanagers moeten voldoen aan de vereisten ten aanzien van scope, geld en tijd, maar ook dat ze het gehele projectproces moeten ondersteunen. Daarmee moeten ze voldoen aan de behoeften en verwachtingen van iedereen die op de een of andere manier bij een project betrokken is. De ISO 21500-standaard heeft deze definities enigszins veralgemeniseerd (ISO, 2012, p. 9; Schwalbe, 2000, p. 3):

Projectmanagement is het toepassen van methoden, hulpmiddelen, technieken en competenties op een project. Projectmanagement omvat het integreren van de verschillende fasen van de projectlevenscyclus ... Projectmanagement wordt gerealiseerd door middel van processen.

Deze definitie vertoont wel trekken van een cirkelredenering. Projectmanagement is in deze definities teruggebracht tot de fasen uit de *Project Life Cycle*. Ze worden door de term *mainstream project management* indirect wel weer herleid tot Gaddis. Deze herleiding is verrassend, omdat zijn beschrijving breder was dan de betekenis van voorgaande definities.

1.4.2 Professionalisering

Professionalisering krijgt vanaf het begin van de jaren tachtig steeds meer aandacht. Sinds die tijd zijn de verschillende beroepsverenigingen doende het vak van projectmanager als een apart vak op de kaart te zetten. Daartoe zijn verschillende initiatieven genomen, resulterend in bijvoorbeeld IPMA's Individual Competence Baseline (ICB) en PMI's Project Management Body of Knowledge. De essentie daarvan is nochtans sinds de jaren zestig niet meer veranderd (Morris, 2004, p. 4). Daardoor wordt projectmanagement vooral gezien als een *practice* en niet als een managementactiviteit. PMI begon toen te werken aan wat later de *PMBok Guide* zou worden en de daarop gebaseerde certificering (Stretton, 1994, p. 68). Professionalisering lijkt zich paradoxaal genoeg te ontpoppen tot een nieuwe vorm van controle, met veel aandacht voor onder andere gedragscodes en ethiek. *Competence baselines* en *bodies of knowledge* krijgen een normatief karakter. Dit is ook een vorm van ‘sociale’ controle (Fournier, 1999, pp. 281 en 291).