

# Projectmanagement: middel en geen doel

Adri Platje

**Projectmanagementmethoden reiken kaders aan voor het effectief en efficiënt managen van projecten. Managers die zich door aanbieders van deze methoden laten verleiden om een specifieke methode te implementeren zonder zich rekenschap te geven van de organisatorische voorwaarden en consequenties, laten een belangrijk deel van hun verantwoordelijkheid liggen. De keus voor een methode is het sluitstuk van een zakelijk verbeterproces dat begint met bezinning.**

**D**oorlooptijd- en kostenbeheersing tijdens het uitvoeren van één project is al moeilijk. In een multi-projectorganisatie gaat het er niet alleen om de afzonderlijke projecten binnen budget en tijdplan te realiseren. Het gaat vooral om het optimaal realiseren van een bundel van projecten en activiteiten. Vaak komt men hier al niet eens aan toe en wordt alle energie verbruikt aan het zo goed mogelijk toewijzen van de schaarse resources over al deze projecten en activiteiten heen.

Om meer grip te krijgen op het op tijd en binnen budget opleveren van de projecten wordt er in de meeste gevallen gezocht naar een projectmanagementmethode. Dergelijke methoden zijn er inmiddels te kust en te keur. Medio zomer 2006 verschijnt er zelfs een boek over, geschreven door een werkgroep van het Projectmanagement Instituut Nederland in samenwerking met Berenschot. In dit boek worden tien verschillende projectmanagementmethoden beschreven en vergeleken.

Al deze methoden – en ook de verschillende projectmanagementhandboeken en niet te vergeten de *Body of Knowledge* die wordt uitgegeven door het Projectmanagement Instituut – reiken kaders aan voor het effectief en efficiënt managen van projecten. Deze methoden en handboeken bieden zeer zeker bruikbare informatie en inzichten.

Toch heb ik gedurende de 35 jaar dat ik actief bezig ben in het vak projectmanagement in mijn omgeving regelmatig de ene teleurstelling na de andere gezien, omdat lang niet altijd aan de gewekte verwachtingen werd voldaan. In dit artikel staan we stil bij deze kloof tussen verwachting en werkelijkheid en geven we aan hoe de kans op teleurstellingen kan worden verkleind.

## De feiten<sup>1</sup>

- 23 procent van alle projecten wordt voortijdig gestopt.
- In 49 procent van de projecten worden de doelstellingen slechts gedeeltelijk, maar met belangrijke kosten- en tijdoverschrijdingen, gerealiseerd.

Ing. A. Platje is directeur van Applicon® Project-Based Management. Hij heeft zich gespecialiseerd in het faciliteren van zakelijke verbeterprogramma's in multi-projectorganisaties.  
[a.platje@applicon.nl](mailto:a.platje@applicon.nl)

- De invloed op 'projectsucces' door het gebruik van een formele methode bedraagt slechts zes procent.

Als men er in een multi-projectorganisatie maar niet in slaagt om de projecten binnen tijd en budget op te leveren, krijgt de methode vaak de schuld en wordt er naarstig gezocht naar een nieuwe methode, vaak met nog meer regels en nog meer procedures. Dit leidt helaas juist tot meer bureaucratie en symptoombestrijding.

### **Waarom worden de gewekte verwachtingen van al die methoden niet waargemaakt?**

#### *Oorzaak 1. Best practice is nog geen wetenschappelijk fundament*

In 1996 concludeerde Van Aken<sup>2</sup> dat de wetenschappelijke aandacht voor het vak projectmanagement zich nog in een wetenschappelijke beginfase bevond: de netwerkfase. Er was geen sprake van clustervorming van wetenschappers, geïnitieerd door universiteiten; de praktijktheoretici bevolkten het toneel.

Dit was in 1996 het geval met het 'klassieke' monoprojectmanagement. Op dit moment, nu het merendeel van alle projecten wordt uitgevoerd in multi-projectorganisaties<sup>3</sup>, doet de stelling van Van Aken zeker opgang.

De praktijk van alledag is dat de single- en multi-projectmanagementmethoden nog steeds worden uitgedragen door consultants of door leveranciers van planningsoftware (lees: de praktijktheoretici). Afhankelijk van 'best practices' op basis van persoonlijke ervaring worden er steeds nieuwe methoden aangeboden. De laatste hype op dit gebied is de methode Prince2 en de hierop gebaseerde Managing Successful Programs. Het is echter wat kort door de bocht om al deze praktijktheoretici de schuld te geven van het mislukken van zo veel projecten. Er is meer aan de hand.

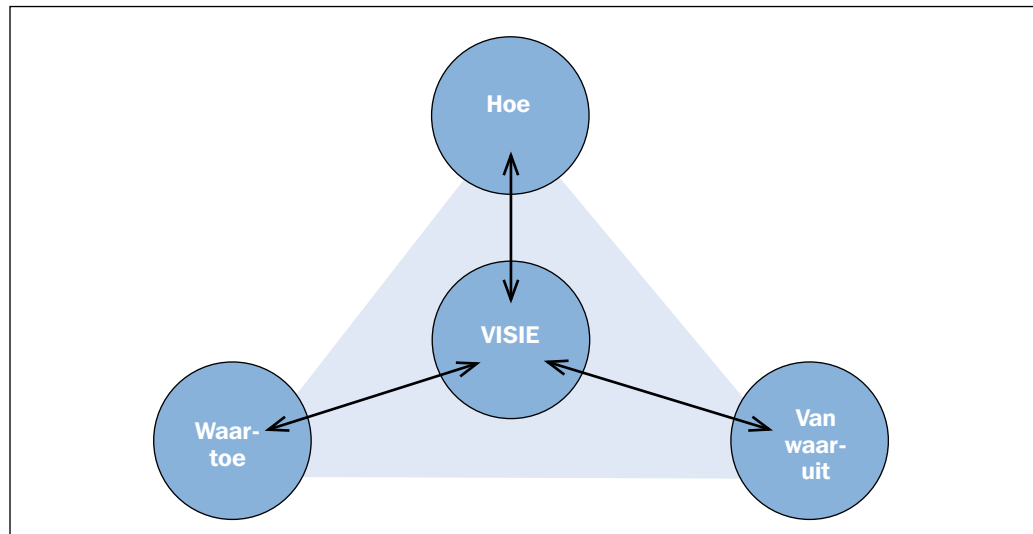
#### *Oorzaak 2. De focus is gericht op het middel, niet op het doel*

Een projectmanagementmethode is een oplossing. Het is een middel om een bepaald doel te bereiken, namelijk een probleem oplossen of een ambitie vervullen. Nu is een oplossing slechts dan effectief als zij aansluit op de kenmerken van het gesignaleerde probleem en/of de gestelde ambitie en dat vraagt om bezinning.

Managers denken echter graag in snelle oplossingen en verliezen liefst zo weinig mogelijk tijd aan een visionaire discussie over de gewenste toekomst of diepgaande analyses van het verleden. De drive is vaak 'met een goede methode moeten we dit beter kunnen. Welke kiezen we?'

Maar... zonder missie en visie is elke vraag, elk dagelijks probleem, elke situatie een confrontatie met het feit dat er geen gemeenschappelijkheid over het 'Van waaruit?', het 'Waartoe?' en het 'Hoe' ervaren wordt (zie figuur 1).<sup>4</sup>

Figuur 1. Het 'Van waaruit?', het 'Waartoe?' en het 'Hoe'



De primaire vraag die elke manager zich zou moeten stellen is dus niet 'Welke projectmanagementmethode, -methodiek of -aanpak moet ik gebruiken?', maar 'Hoe word ik dan wel hoe blijf ik een succesvolle koploper<sup>5</sup> onder marktdruk en concurrentie?' Het gaat er primair om een succesvolle business te runnen en niet om het deelproces projectmanagement. Projectmanagement is immers 'slechts' een middel om het gewenste doel te bereiken.

De conclusie die we uit het bovenstaande moeten trekken, is dat we projectmanagement in een breder perspectief moeten zien. Er zou een brug moeten worden geslagen tussen enerzijds het product (*facility*<sup>6</sup>) dat door een project wordt opgeleverd en/of in gebruik wordt gesteld (de zakelijke rechtvaardiging) en anderzijds de doelen van de (multi-project)organisatie en de relatie tussen de strategie, de structuur, de cultuur, de technologie en de mensen die in de organisatie werkzaam zijn.<sup>7</sup> Dit betekent dat het niet meer gaat over de klassieke single-projectmanagementbenadering, maar dat de focus gericht zou moeten zijn op het *managen van multi-projectorganisaties*. Deze manier van managen noemen we ook wel *project-based management*.

Project-based management omvat zowel de stijl als de werkwijze van inrichten, besturen en beheersen van multi-projectorganisaties, waardoor onder marktdruk en concurrentie ambitie en potentieel voortdurend worden afgestemd op cultuur, strategie en processen. Project-based management heeft dus te maken met de strategische oriëntatie, de inrichting en structuur van de organisatie, het sturend vermogen van het management en met de cultuur van medewerkers in een multi-projectorganisatie. Hiermee overstijgt project-based management het bekende 'management by projects' of wat anderen ten onrechte noemen 'programmamanagement', 'multi-projectmanagement' of zelfs 'multi-project'.

**Oorzaak 3. Programmamanagement: meer van hetzelfde**

Voor het managen van multi-projectorganisaties worden in de markt programmamanagementmethoden aangeboden. Hier geldt dezelfde problematiek als bij de projectmanagementmethoden en zien we dezelfde teleurstellingen. De oorzaak klinkt bekend. De meeste programmamanagementbenaderingen hanteren namelijk het klassieke ‘projectmanagement’ als uitgangspunt, terwijl het leidend principe – zie boven – juist het runnen van een succesvolle business zou moeten zijn.

De vraag is ook wat er precies onder programmamanagement wordt verstaan. Om zich in de markt te onderscheiden is er een heus Babylonië aan onduidelijke kretologie ontstaan. De uitdrukking *strategy deployment* is een vlag die de lading van programmamanagement beter afdekt.

Strategie deployment (uitrollen) bevat twee gescheiden niveaus (zie figuur 2):

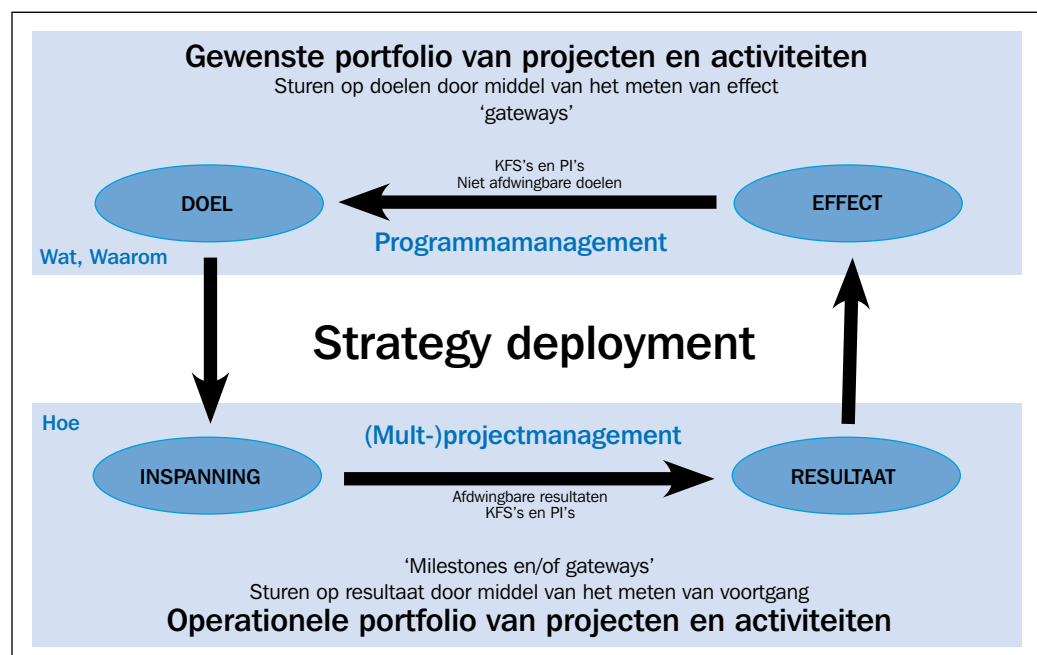
1. Het formuleren van businessdoelstellingen, het initiëren van de hieruit volgende zakelijke verbeterprogramma’s en het meten van het effect van deze programma’s.

Deze activiteiten hebben betrekking op het zogeheten ‘gewenste portfolio van projecten en activiteiten’. Hier gaat het om niet afdwingbare doelstellingen.

2. Het uitvoeren van een zakelijk verbeterprogramma of -project en het monitoren van de voortgang en het resultaat. Deze activiteiten hebben betrekking op het ‘operationele portfolio van projecten en activiteiten’. Hier gaat het om afdwingbare resultaten.

In de meeste gevallen wordt het onder 2 genoemde proces dat zich voltrekt in het operationele portfolio van projecten en activiteiten ten onrechte ‘program-

Figuur 2. Het gewenste en het operationele portfolio van projecten en activiteiten



mamanagement' genoemd. Het gaat hier om het realiseren van afdwingbare resultaten met behulp van een multi-projectmanagementaanpak.

De valkuilen die hier vaak gemaakt worden zijn dramatisch:

- In de meeste situaties wordt er een projectmanager aangewezen of aangehouden om het zakelijke verbeterprogramma of project te gaan managen, terwijl het hier een primaire ondeelbare lijnverantwoordelijkheid betreft.
- Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen het effect dat een zakelijk verbeterprogramma of project heeft op de doelstellingen van de organisatie en het te realiseren programma- of projectresultaat.

De meeste programmamanagementmethoden blijken daarnaast in de praktijk niet veel meer dan een lineaire scale-up versie van projectmanagement te zijn en de 'one size fits all'-benadering blijkt ook hier niet te werken.<sup>8</sup>

Ook geven zij geen oplossing voor het bekende 'resource allocatie syndroom'. Enkele oorzaken hiervan zijn: overmatige focus op planning en control, onvoldoende aandacht voor een zich ontwikkelende strategische oriëntatie, onvoldoende afstemming tussen een specifiek project en de bundel van projecten waar het deel van uit maakt en het getouwtrek van projectmanagers om capaciteit is het wat kort door de bocht om de praktijktheoretici (lees: de aanbieders van de methoden) hiervan de schuld te geven. Er is nog meer aan de hand. Wat dat is, wordt duidelijk als we onze blik richten op succesvolle bedrijven.

Succesvolle bedrijven: continue aandacht voor ontwikkeling van organisatie als totaal

Vanuit een bedrijfskundig perspectief kunnen we in de afgelopen zestig jaar een evolutie van drie elkaar opvolgende economische tijdperken onderkennen.<sup>9</sup> Dit zijn tijdperken met respectievelijk een focus op *standardisation*, *customisation* en *innovation* (zie tabel 1).

<b>Economic era</b>	Standardisation	Customisation	Innovation
<b>Meta-capability</b>	Coordination	Delegation	Collaboration
<b>Business model</b>	Market penetration	Market segmentation	Market exploration
<b>Growth driver</b>	Learning-curve gains and scale economics	Know-how transfer to new markets	Entrepreneurial empowerment
<b>Organisational model</b>	Functional	Divisional, matrix and Network	Alliances, spin-offs and federations
<b>Key Asset</b>	Tangible assets	Information	Knowledge

Tabel 1. Evolutie van drie elkaar opvolgende economische tijdperken

Succesvolle organisaties blijken als zij deze economische cycli doorlopen, onder druk van de markt en concurrentie, in staat zich tijdig aan te passen aan de in de linkerkolom van tabel 1 genoemde aspecten. Door dit aanpassingsvermogen onderscheiden zich de koplopers van de pelotonleden. Hiervoor zijn niet de projectleiders en de projectmanagers verantwoordelijk, maar het senior management.

Zoomen we nu in op de evolutie van deze organisatorische modellen, dan zien we achtereenvolgens dat er zich verschillende typen organisaties ontwikkelen:<sup>10</sup>

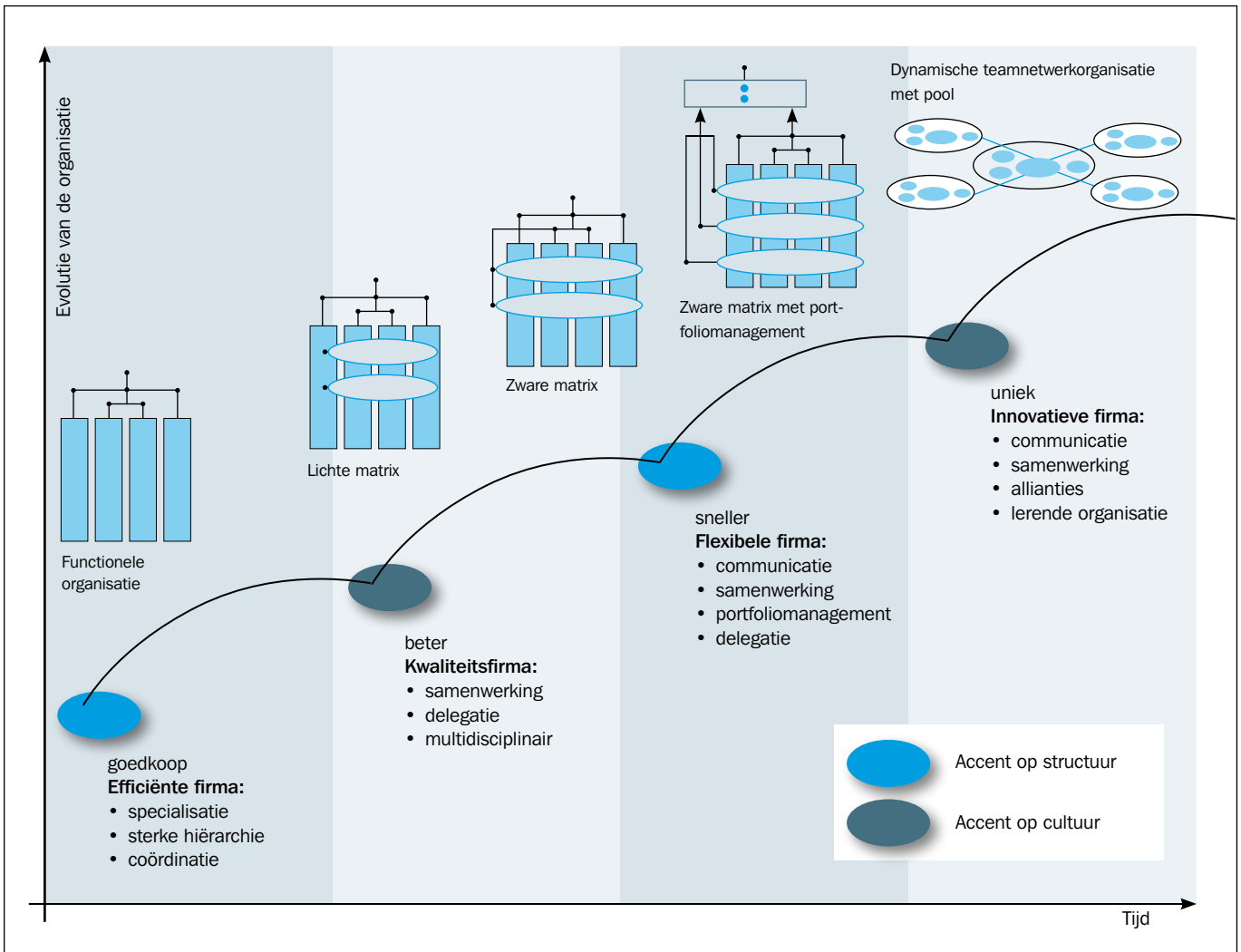
- de functionele organisatie;
- de lichte matrixorganisatie;
- de zware matrixorganisatie;
- de product- en/of procesorganisatie;
- de zware matrixorganisatie met portfoliomanagement;
- de zuivere projectorganisatie met functionele thuisbasis;
- de clusterorganisatie;
- de dynamische teamnetwerkorganisatie met pool.

Het model in figuur 3 beschrijft de evolutie van succesvolle organisaties in concurrerende markten: van de efficiënte firma naar de kwaliteitsfirma, naar de flexibele firma en vervolgens naar de innovatieve firma.

Kijken we naar de hoofdkenmerken in figuur 3 dan blijkt dat structuur- en cultuurveranderingen elkaar opvolgen.<sup>11</sup> Niet zozeer omdat cultuur en structuur elkaar uitsluiten of tegengestelde aspecten van een organisatie zijn, maar meer omdat in de tijd gezien het accent afwisselend ligt op een van beide aspecten.

De valkuil hierbij is dat men met het implementeren van een structuur, bijvoorbeeld een projectmanagementmethode, probeert de eigenschappen van een flexibele firma te ontwikkelen zonder eerst aan de voorwaarden van een kwaliteitsfirma te voldoen. De organisatie komt zo in een organisatorische spagaat terecht. Met het ene been staat men nog in het domein van de efficiënte firma met het andere in dat van de flexibele firma. De spanning die dit veroorzaakt komt omdat de noodzakelijke cultuuromslag wordt overgeslagen, met weerstand als gevolg.

Dit inzicht is van belang als een organisatie bijvoorbeeld wil veranderen van het ene naar het volgende stadium. En om koploper in de business te blijven dient het senior management het als een majeure taak te beschouwen continu bezig te zijn met dat organisatorische transitieproces. Daarbij moet het senior management telkens zorgen voor een nauwkeurige afstemming tussen de in-



Figuur 3. Evolutie van succesvolle organisaties in concurrerende markten

vulling van de beheersings- & de besturingsprocessen (lees: de programma- en projectmanagementprocessen) en de zich continu veranderende organisatorische structuur. De keuze voor de concrete invulling van projectmatig werken hangt dus af van de staat van de organisatorische structuur en van de zich daarin bevindende beheers- en besturingsprocessen. Bezinning dus.

### Gemeenschappelijkheid gebaseerd op een shared vision

Als we het voorgaande in onderling verband bezien, gaat het in wezen zowel om flexibiliteit als om aanpassingsvermogen. Zo tekenen zich vier samenhangende wezenskenmerken (dimensies<sup>12</sup>) af waaraan zowel de organisatie als het management moet voldoen:

1. een shared vision;
2. sturend vermogen van het management;
3. bekwaamheid van het management;
4. bestuurbaarheid van de organisatie.

Als het management in staat is deze kenmerken adequaat in te vullen, dan ontstaat er een juiste voedingsbodem om een passende project- en/of programmanagementaanpak te kiezen en te gebruiken. *Alleen dan* maakt de aanpak de gewekte verwachtingen waar.

### **Multi-projectmanagement in een organisatie**

Uit bovenstaande theoretische beschouwing kunnen we heldere en afrekenbare taakstellingen voor het (senior) management afleiden. Als we het beperken tot een multi-projectorganisatie is het (senior) management verantwoordelijk voor:

1. De strategische oriëntatie en deze vertalen in operationele doelstellingen.
2. Het sturen van een continu transitieproces gebaseerd op de vraag: 'Met welke structuur (type organisatie) word dan wel blijf ik een koploper onder marktdruk en concurrentie?'
3. Het in balans krijgen en houden van de relatie tussen de strategie, de structuur, de cultuur, de technologie en de mensen die in de organisatie werkzaam zijn.
4. Het in balans krijgen en houden van de relatie tussen structuur en de beheersings- en besturingsprocessen in de organisatie door de juiste projectmanagementaanpak te kiezen.
5. Dat het effect van een zakelijk verbeterprogramma of -project de doelstellingen realiseert die hieraan ten grondslag liggen.
6. Dat het voortschrijdende resultaat over alle projecten en activiteiten heen maximaal bijdraagt aan de operationele doelstellingen van de organisatie.

De uitdaging voor het (senior) management is hierbij om een balans te vinden tussen disfunctionele orde en functionele chaos. Dit vraagt om een helder inzicht in de eigen organisatie en ook om een zekere distantie van hypes in de markt.

Het sturen op evenwicht tussen de voortdurend veranderende organisatorische structuur (transitieproces) en de hierbij behorende concrete invulling van de projectmanagementaanpak is en blijft een ondeelbare verantwoordelijkheid van het (senior) management.

Het gaat niet om de 'kunst van het weglaten'<sup>13</sup> van functionaliteit van een aangeboden methode, maar om de vraag 'Wat heb ik – en met mij onze organisatie – nodig om koploper te worden en te blijven op het gebied van programma- en projectbeheersing?'

### **Het ene project is het andere niet**

Hiervoor hebben we al aangegeven dat een 'one size fits all'- benadering niet werkt. Met behulp van de doel-methodematrix kunnen we vier typen projecten onderscheiden (zie figuur 4):<sup>14</sup>

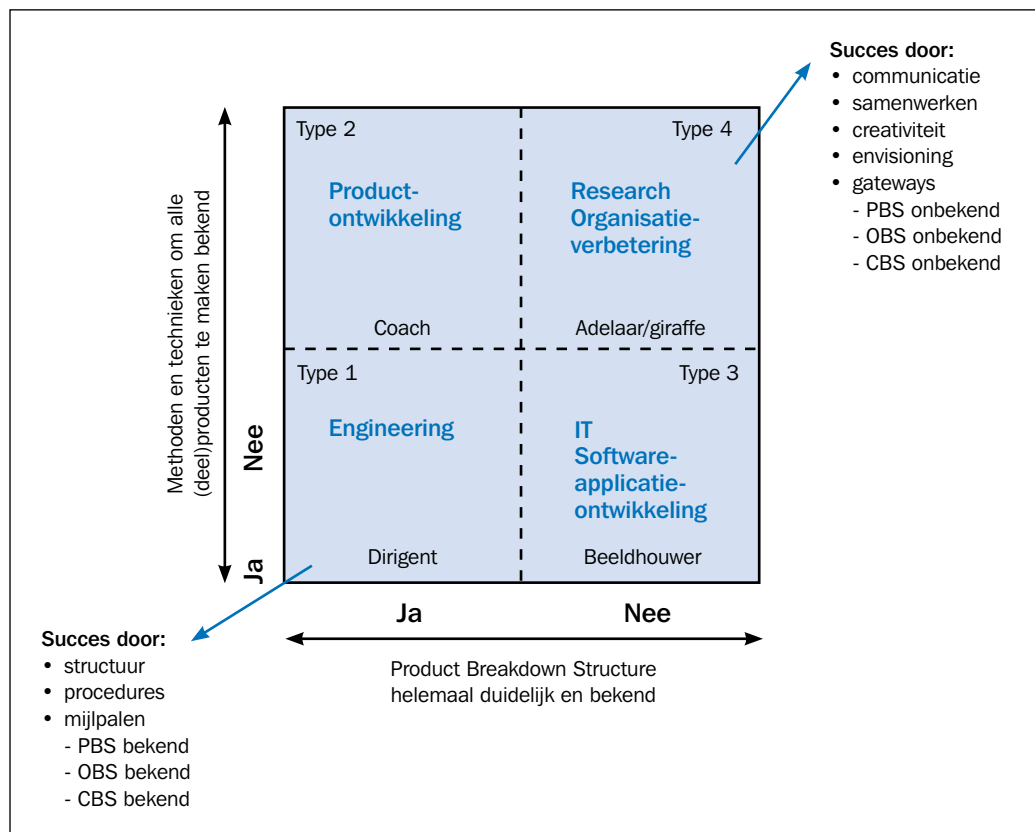


1. engineeringprojecten;
2. productontwikkeling;
3. softwareapplicatieontwikkeling;
4. research en organisatieverbetering (PSO-projecten).

Niet alleen de managementstijl van de projectmanager en de wijze waarop een projectstart-upproces moet worden ingevuld verschilt per type, maar ook de manier waarop moet worden gepland. Zo moeten we per type project en situatie niet alleen onderscheid maken tussen ‘plannen’ en ‘schedulen’ maar ook tussen ‘mijlpalen’ en ‘gateways’.<sup>15</sup> Met name ‘plannen’ is een essentiële – uit de productielogistiek gekomen – techniek om er in multi-projectorganisaties voor te zorgen dat het voortschrijdende resultaat over alle projecten en activiteiten heen maximaal bijdraagt aan de strategische doelstellingen van de organisatie. De meeste projectmanagementmethoden kennen deze optimalisatie niet.

De invulling van projectmatig werken als projectmanagementmethode hangt dus niet alleen af van de veranderende organisatorische structuur en van de zich daarin bevindende besturings- en beheersingsprocessen maar ook van het projecttype. Zondermeer een ‘one size fits all’-projectmanagementmethode toepassen op een van de vier typen projecten is dus niet zinvol. Ook hier geldt: bezinning.

Figuur 4. Vier typen projecten



## Doordacht gekozen voor een methode, wat nu?

Het implementeren van een projectmanagementmethode is een PSO-project (People, Systems, Organisation). PSO-projecten kennen geen mijlpalen maar gateways.

Het wekt verbazing dat in Nederland in meer dan 80 procent van de gevallen wordt gekozen voor een ontwerpaanpak (met mijlpalen) in plaats van een ontwikkelingsaanpak (een leerproces met gateways), temeer daar de ervaring leert dat de ontwerpaanpak in meer dan driekwart van de gevallen vastloopt.<sup>16</sup>

Er zijn belangrijke lessen te leren uit deze scores. Laten we bijvoorbeeld eens kijken naar het implementeren van ERP-applicaties. Aan het einde van de ontwikkeling van een applicatie door de specialisten komt stevast de opmerking: 'Als u dit wilt laten functioneren dan moet u uw organisatie als volgt aanpassen'. Dit is de wereld op z'n kop en leidt tot symptoombestrijding en bureaucratie. U behaalt slechts blijvend succes door bezielend management én met behulp van een ontwikkelingsaanpak.

De enige oplossing om uit de spiraal van symptoombestrijding en bureaucratie te komen is dat het management zelf al het in de organisatie aanwezige potentieel mobiliseert en een ontwikkelingsaanpak start. Deze ontwikkelingsaanpak heeft betrekking op de concrete invulling van de hiervoor genoemde zes taakstellingen.

Een dergelijke ontwikkelingsaanpak bestaat uit de volgende stappen:

**Stap 1.** Een shared vision formuleren over hoe hun multi-projectorganisatie op een bepaald moment in de toekomst toonaangevend is op het gebied van project- en programmabeheersing (koploper).

**Stap 2.** Uit deze shared vision de besturings-, beheersings- en planningprocessen afleiden.

**Stap 3.** Op basis van deze processen én op basis van markt- en concurrentiedruk bepalen wat de organisatorische structuur is.

**Stap 4.** Bepalen welke parameters bepalend zijn voor een effectieve besturing en beheersing van de processen.

**Stap 5.** Als dit bekend is komt de vraag welke competenties op de cruciale beheers- en besturingspunten noodzakelijk zijn.

**Stap 6.** Tenslotte komt aan de orde welke tools en software het meest geschikt zijn om de medewerkers te ondersteunen.

Het kiezen van de methode is dus een soort van sluitstuk. Deze uitspraak wordt ondersteund als we kijken naar de factoren die van belang zijn voor projectsucces (zie tabel 2). De belangrijkste succesfactor is support van het management.

Tabel 2. Factoren van belang zijn voor projectsucces

Chaos Ten*		
nr.	Succesfactor	bijdrage in %
1	Executive support	18
2	User involvement	16
3	Experienced projectmanager	14
4	Clear Business Objectives	12
5	Minimized scope	10
6	Standard software infrastructure	8
7	Firm basic requirements	6
8	Formal methodology	6
9	Reliable Estimates	5
10	Other	5

De projectmanagementmethode is niet het belangrijkste, maar wel de kennis, kunde en ervaring van een projectmanager om een projectstart-up te kunnen uitvoeren. De Product Breakdown Structure (een techniek uit de Prince2-methode) met op het hoogste niveau de 'hoofdactiviteiten' is een van de belangrijkste managementproducten die een projectstart-up oplevert. Met het toewijzen van de geaggregeerde capaciteitsvraag uit deze hoofdactiviteiten van alle projecten aan capaciteitsbuckets (perioden), krijgt het management inzicht in de capaciteitsvraag en capaciteitsinzetbaarheid in de tijd. Hierbij gaat het om plannen en niet om schedules. De achterliggende stelling hierbij is dat wanneer de capaciteitsproblemen voor de langere termijn zijn opgelost er op de korte termijn minder problemen zullen zijn. 'PLANWISE Projectplanning' is het enige systeem dat dit goed ondersteunt. Opmerkelijk is dat dit systeem in het nog te publiceren boek ontbreekt.

De belangrijkste succesfactor – zo blijkt uit onderzoek – is de ontwikkelingsaanpak van het zakelijke verbeteringsproces. Ontwerpaanpakken daarentegen leiden meestal tot een cascade van veranderings- en verbeteringsprojecten die over elkaar heen buitelen, omdat eerdere veranderingen en verbeteringen onvoldoende resultaat hebben behaald en er dan weer nieuwe projecten worden gestart. Het gevolg is verwarring en onzekerheid bij de betrokkenen, onduidelijkheid over de koers van de organisatie en minder motivatie. Als de medewerkers dan uit betrokkenheid met klanten of hun werk zich richten op het uitvoeren van hun primaire proces, en verandering juist daarom blokkeren, worden ze beticht van weerstand tegen verandering en vervolgens weer bewerkt met nieuwe implementatieprogramma's. In deze context is het niet vreemd dat sommige adviesbureaus en sommige consultants implementeren als hun vak zijn gaan zien. Daarmee houden ze de scheiding in stand tussen problemen, oplossingen en activiteiten van de betrokkenen.<sup>17</sup>

## Conclusie

Het kiezen voor een commercieel aangeboden projectmanagementmethode als snelle beheersingsmethode voor een projectorganisatie is de wereld op z'n kop. De focus dient te liggen op het managen van een multi-projectorganisatie. Eerst de vraag 'van waaruit' en 'waartoe' en daarna – in relatie met de antwoorden – pas 'hoe'.

Managers die zich door aanbieders van deze methoden laten verleiden tot het implementeren van een specifieke methode zonder zich rekenschap te geven van de organisatorische voorwaarden en consequenties, laten een belangrijk deel van hun verantwoordelijkheid liggen. Zoals de pizzabakker in de reclame het al zei: het gaat om die bodem!

De conclusie van het voorgaande is een korte, krachtige oproep: Bezint eer ge begint. En voor de aanbieders van project- en/of programmamanagementmethoden geldt: Ondersteun uw klanten bij die bezinning!

## Noten

1. The Standish Group International, *Extreme Chaos*, 2001.
2. T. van Aken, 'De weg naar projectsucces. Eerder via werkstijl dan via instrumenten', Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Brabant/De Tijdstroom, 1996.
3. J.H. Payne, 'Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review', *International Journal of Projectmanagement*, Nr. 3, June 1995, p. 163-168.
4. D.D. Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire, 2002.
5. J. Cobbenhagen, 'Managing Innovation at the Company Level', Academisch proefschrift, Universiteit Maastricht/Universitaire Pers Maastricht, 1999.
6. J.R. Turner, *The Handbook of Project-Based Management*, McGrawHill, 1999, p. 6.
7. J.J. Boonstra, H.O. Steensma, M.I. Demenint, *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*, Elsevier, 2000.
8. M. Lycett, A. Rassau en J. Danson, 'Programme Management: A Critical Review', *International Journal of Projectmanagement* 22 (4), p. 289-299.
9. R.E. Miles, 'The Future.org', *Long Range Planning* 33 (2000), p. 300-321.
10. L. Simonse, 'Organisatie ontwikkeling in productcreatie', Academisch proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven, 1998.
11. P.T. Bolwijn en T. Kumpe, *Marktgericht ondernemen: Management van continuïteit en vernieuwing*, Van Gorcum, 1991. Zie ook: Bolwijn en Kumpe, 'Toward the Innovative Firm: Challenge for R&D Management', *Research en Technology Management*, Jan/Feb. 1994, p. 3-44.
12. H.W. Volberda, 'Naar flexibele ondernemingsvormen', *M&O*, november/december 1994.
13. B. Hedeman, 'De kunst van het weglaten', *Computable*, 21 november 2003, p. 37. Een reactie op het artikel van Jos Keetels, 'Prince2 is totaal ongeschikt', *Computable*, 24 oktober 2003, p. 37.
14. J.R. Turner en R.A. Cochrane, 'Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them', *International Journal of Project Management*, nr. 2, May 1993, p. 93-102.
15. J.J. Boonstra, *Lopen over water*, Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000, Vossiuspers. Conclusie uit onderzoek uitgevoerd bij 240 Nederlandse bedrijven.
16. Zie noot 1.
17. Zie noot 15.