

Ontwikkelingen en kansen in de wereld van projecten

Auteurs: Chantal Savelsbergh, Martijn Jong en Peter Storm

Het aantal projecten neemt toe. Het belang van die projecten voor het succes van overheid en bedrijfsleven ook. Ook interessant: de verscheidenheid van projecten wordt steeds groter. Organisaties investeren in verbetering van de kwaliteit van projectmanagement. Gevolg: er zijn steeds meer mogelijkheden voor mensen die hun loopbaan kansen in de wereld van projecten zoeken. Welke ontwikkelingen zijn er gaande in de wereld van projecten. Welke kansen bieden die ontwikkelingen? En hoe kun je er op inspelen? Daarover gaat dit hoofdstuk.

Ontwikkelingen in de wereld van projecten

Samenspel met de omgeving

In Amsterdam is meer dan een derde van de inwoners tegen de aanleg van de Noord-Zuid Lijn. Het verzet tegen deze ondergrondse metroverbinding is sinds de start van het project niet noemenswaardig afgenomen. Sommige bestuurders en politici gaan er van uit dat dit wel anders zal worden als de lijn er eenmaal is en men dagelijks gebruik maakt van de verbinding tussen noord en zuid. Dat is heel goed mogelijk, maar in de tussentijd heeft het gebrek aan draagvlak grote invloed op de besluitvorming, de voortgang en de kosten van het project. Maar ook op de sfeer en de verhoudingen binnen het project. De druk op het management om geen fouten te maken is fors toegenomen. Het management geeft deze druk door aan de lagere geledingen. Men moet op zijn tellen passen.

Op het eerste gezicht lijkt dit meer een bedreiging dan een kans te zijn voor de projectmanager. Sommige projectmanagers ervaren dat ook zo: "Onder deze omstandigheden kan ik het nooit goed doen. Of ik heb strijd met de omwonenden of ik heb strijd met de opdrachtgever". Het is maar hoe je het bekijkt, zoals het volgende voorval laat zien.

Om de dreiging van inzakking ten gevolge van het ondergrondse werk te verminderen is besloten om bij de bouw van de diepe Noord-Zuid lijn stations te werken met twee aanvullende technieken: bevriezen van de grond en graven onder verhoogde luchtdruk. De eerste techniek brengt met zich mee dat grote koelinstallaties worden ingezet. Die maken tamelijk veel geluid. Overdag misschien niet zo'n probleem omdat het verkeer toch meer lawaai maakt, maar 's nachts is dat wel een probleem voor de omwonenden. Die wilden daarom graag dat de koelinstallaties ondergronds werden geïnstalleerd. De projectmanager diepe stations liet deze optie onderzoeken en stuitte op bedenkingen van de arbeidsinspectie. De opdrachtgever wilde deze optie daarom uitsluiten. Hij vreesde vertraging als gevolg van een procedure met de arbeidsinspectie. De betrokken projectmanager vond echter dat hij hoe dan ook zijn best moest doen om de wens van de omwonenden een kans te geven. Via informeel overleg met de inspectie en de omwonenden slaagde hij erin om de belangrijkste bezwaren van de arbeidsinspectie weg te nemen en ervoor te zorgen dat

de koelinstallaties ondergronds werden geplaatst (bron: persoonlijke communicatie met een van de auteurs).

Een 'win-win' situatie voor de verschillende belanghebbenden scheppen, dat is een essentieel onderdeel geworden van het werk van de projectmanager. Om zo'n situatie te scheppen moet je breder kijken dan de inhoud van het project. Het is geen gemakkelijke opgave, maar het biedt je de kans om je persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen en in te zetten en om je netwerk van relaties aanzienlijk te verbreden.

Een project is tijdelijk, maar de gevolgen ervan niet

Autofabrikanten - en zij niet alleen- zijn "om": een nieuwe auto laat grote milieu voetsporen achter in de wereld en daar willen zij wat aan doen. Wat hebben projecten daar mee te maken? Kijk bijvoorbeeld eens hoe Ford Motor Company haar duurzaamheidsmissie aanpakt en zie het verband met het management van een project.

Er zijn heel wat technische oplossingen bedacht om de milieueffecten van autogebruik te reduceren. Andere energiebronnen, zoals aardgas. Andere motoren, zoals brandstofcellen. Andere belasting technieken, zoals kilometerheffing. Kenmerkend voor deze technische benadering is dat men het probleem in één keer met één methode probeert op te lossen. Dat staat haaks op de realiteit zoals de autofabrikant die ervaart. Ontwikkeling van auto's is evolutionair, niet revolutionair. Om de ontwikkeling van nieuwe auto's in de richting van meer duurzame oplossingen te brengen moet zorgvuldig een lange termijn pad worden uitgestippeld. Susan Cischke, Group vice president of sustainability, environment and safety engineering at Ford:

"We have a global portfolio of projects and plants. The short-term goals for each project are built through modelling we've done to identify how we will meet our long term sustainability goals for overall stabilization of the atmosphere. We work backward to define what we have to do for each project and what new technologies we have to develop to achieve that. There are always going to be tradeoffs. Sustainability will never be achieved unless there is a balance between the financial, social and environmental aspects of every project. We could say it should all be about fuel economy and nothing else, but we know our customers also want safety, performance, comfort and convenience, and we have to balance all those things or the project won't be a success". (bron: PM Network, February 2009, p. 23)

Voor projectmanagers is hier de uitdaging om hun projecten niet alleen te zien als een middel om een oplossing te realiseren, maar als een middel om oplossingen te combineren en af te wegen in het kader van een lange termijn strategie van de organisatie. Het management van dit soort zoek- en afwegingsprocessen is een belangrijk onderdeel van het projectmanagement vak geworden. Deze opgave biedt je de kans om je strategische inzichten en vaardigheden te ontwikkelen en te benutten. Maar ook de kans om een bijdrage te leveren aan de verbetering van milieu en maatschappij.

Time to market

Nieuwe auto's zijn nieuwe producten. De doorlooptijd van product ontwikkelingsprojecten wordt steeds korter. *Moet* steeds korter worden want *Time To Market* is een sleutelfactor voor succes geworden. In

de loop van de afgelopen vijftig jaren is die doorlooptijd terug gebracht van meer dan tien jaren tot minder dan drie jaren. Telecom providers doen het nog veel sneller: de reactietijd op een nieuwe aanbieder van een concurrent wordt gemeten in weken. Hoe doen ze dat en wat betekent het voor projectmanagers?

Maar laten we beginnen met een voorafgaande vraag: waarom duren projecten meestal langer dan voorzien? Een veel voorkomende reden is dat men bij het begin van een project de doorlooptijd onderschat. Omdat dit telkens weer gebeurt kun je spreken van een hardnekkige vorm van 'wishful thinking': "Mijn project is anders dan al die andere projecten en mij zal dat niet overkomen. Ik hou het zelf wel in de hand". Daar zit de kern van het probleem, de gedachte dat je het als projectmanager zelf wel in de hand kunt houden. Dat is een illusie want projecten worden niet in het luchtledige uitgevoerd. Je moet je project binnen een gegeven organisatorische context realiseren. In die context wordt je project sterk beïnvloed door het gedrag en de opvattingen van andere managers, in het bijzonder de lijnmanagers. Zij zien jouw project veelal als een verstoring van de orde in hun eigen organisatie onderdeel. Hun belang is heel anders dan dat van jou. Als we het hebben over tijdbeheersing dan is hun belang zelfs tegenovergesteld aan dat van jou als projectmanager, zoals de volgende tabel laat zien.

	<i>Het belang van de lijnmanager als het om tijd gaat</i>	<i>Het belang van de projectmanager als het om tijd gaat</i>
Tijd als doorlooptijd: hoe lang gaat het duren?	Flexibiliteit. De doorlooptijd moet ingekort of verlengd kunnen worden afhankelijk van de beschikbaarheid van mensen en middelen en de vraag daarnaar.	Een zo kort mogelijke doorlooptijd van het project. Geen verstoringen als het project eenmaal loopt.
Tijd als capaciteit: hoeveel uren hebben we nodig?	Een gelijkmatige bezetting van de mensen en middelen. Geen hoge toppen of diepe dalen in de bezettingsgraad.	Flexibiliteit. Mensen en middelen moeten op afroep beschikbaar zijn voor het project.

Tabel 13.1 De belangen van de lijnmanager en de projectmanager als het om tijd gaat

Voor projectmanagers ligt hier de uitdaging om een brug te slaan tussen de strijdige belangen. Dat kan door de inzet van mensen en middelen slimmer op te lossen in nauwe samenwerking met het lijnmanagement. Dat schept de kans om operationele en logistieke kennis en ervaring op te doen die je later in je loopbaan goed kunt gebruiken.

De wereld wordt steeds kleiner

Als je interesse uitgaat naar werken in een internationale setting dan biedt de wereld van projecten je steeds meer kansen. Naarmate niet alleen het uitvoerende werk maar ook het ontwerp werk in projecten wordt uitbesteed naar lage lonen landen krijgen projectteams een meer multinationale samenstelling. De projectmanagers van CB&I Lummus, een ingenieurbureau dat zich toelegt op het ontwerpen en realiseren van complexe installaties in de procesindustrie, werken met subteams in West Europa, Oost Europa, Azië en Noord Afrika. Hun opgave is om de specialisten uit deze heel verschillende culturen tot een effectieve samenwerking te brengen. Vaak moet dat op afstand gebeuren. Het zijn deels virtuele projectteams.

De oorspronkelijke drijfveer, lagere loonkosten, wordt overigens steeds minder dominant. Een andere drijfveer, specialistische kennis, is belangrijk geworden. Beschikbaarheid van specialisten is een belangrijke factor voor het op tijd, binnen budget en volgens specificatie realiseren van projecten. Als die beschikbaarheid in West Europa afneemt ligt het voor de hand om haar op andere continenten te zoeken.

Het zoeken naar schaarse hulpmiddelen is niet de enige factor die leidt tot internationalisering. Liberalisering van nationale markten leidt ertoe dat organisaties die hun brood verdienen met projecten hun heil over de eigen landsgrenzen gaan zoeken. De Franse bedrijven die tolwegen exploiteren zien kansen om hun kennis en capaciteiten in te zetten in andere landen, waaronder Nederland, waar de ervaring met tolwegen nog niet zo omvangrijk is. Er zijn nauwelijks meer grote, complexe projecten die geen vorm van internationale samenwerking vereisen. Voor de technologen van Philips Lighting bijvoorbeeld is het een normale zaak geworden dat hun projecten op wereld schaal worden uitgevoerd door verschillende partners onder regie van Philips. En dat in een markt die van oudsher werd gedomineerd door Philips. Ontwikkelingen in overheidsbeleid, denk aan duurzaamheid, in marktverhoudingen en in de technologie zelf leiden ertoe dat bedrijven als Philips nieuwe international allianties gaan zoeken.

Deze ontwikkeling geldt ook voor overheidsprojecten. Het aandeel van internationale samenwerkingsprojecten in het totaal van projecten dat door de overheid wordt gefinancierd neemt snel toe. Dat is onder andere het gevolg van de uitbreiding van de EU en van de invloed die de Europese wet en regelgeving heeft op de nationale projecten. Maar het wordt ook gestimuleerd door de ambities in Nederland zelf om zich in internationaal verband te ontwikkelen.

Voor projectmanagers ligt hier de uitdaging onder andere in het leren werken met virtuele teams, het ontwikkelen van multi-culturele sensitiviteit en leren managen van een project onder omstandigheden die geheel anders zijn dan in ons eigen land.

Ook de projecten industrie moet van tijd tot tijd snijden in eigen vlees

Volgens het jaarlijkse survey onderzoek van Arras (www.arraspeople.co.uk) heeft de kredietcrisis van de jaren 2008-2010 ook toegeslagen onder projectmanagers in het Verenigd Koninkrijk (UK). Volgens Arras zijn er zo'n 80.000 mensen in de UK die met projectmanagement hun brood verdienen.

Ongeveer de helft van hen heeft als gevolg van de crisis te maken met bevrozing van salaris of uurtarief en met een minder zekere toekomst door inkrimping van de opdrachten portefeuille.

Volgens de Amerikaanse projectmanagement vereniging PMI® (www.pmi.org/features) scheidt de crisis een uitdaging voor projectmanagers.

“Economic pressure is the driving force to improve project efficiency. It’s a good situation for project management, because it forces project leaders to expect more from their teams and themselves. They should spend more time reducing the complexity and waste in existing processes and make their projects leaner. For instance, in an IT project for the BNP bank it was discovered that by streamlining the sign-off procedures and by putting a single person in charge of all approval processes the project could achieve significant cost and time reductions”. (*PMI Network, 2009, 6, blz. 36-37*). Volgens Richard Laermer (2008) moeten projectmanagers meer gebruik maken van de kennis en ervaring van *alle* teamleden. Als je je mensen meer betreft bij beslissingen over efficiency dan zullen zij zich minder bedreigd voelen, minder tijd besteden aan het zoeken van een andere baan en meer gericht zijn op het project zelf.

Voor projectmanagers ontstaat er nog een andere uitdaging. Omdat het aantal projecten tijdens een economische teruggang zal afnemen is het verleidelijk om elk project dat je wordt aangeboden ook aan te nemen. Je hebt minder alternatieven en dus minder vergelijkingsmogelijkheden. De uitdaging is om desondanks toch kritisch te blijven. Neem geen project aan dat niet bij jou past of je geen ontwikkelingskansen biedt.

Zachte projecten zijn ook hard

In projectenland neemt de belangstelling voor de ‘zachte kant’ van projectmanagement toe. Daarmee bedoelt men meestal de ‘menselijke kant’. Projectmanagement wordt niet meer alleen gezien als een ‘harde’ methode om concrete resultaten te bereiken. Men realiseert zich dat het bereiken van die resultaten afhankelijk is van de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. En dat effectieve samenwerking niet iets is dat vanzelf ontstaat. Bij Rijkswaterstaat, bijvoorbeeld, worden projectmanagers getraind om het samenspel met aannemers heel anders vorm en inhoud te geven. Bij de selectie van aannemers kijkt men niet meer alleen naar de technische kwaliteiten en capaciteiten van de aannemer maar ook naar het vermogen om nieuwe oplossingen te vinden (de creatieve kant) en naar het vermogen om samen te werken met andere partijen, waaronder Rijkswaterstaat zelf. De aannemers van hun kant vinden dat de mensen van Rijkswaterstaat daar zelf ook wel wat aan mogen doen. Zij verwachten van de RWS’ers dat zij een minder controlerende houding en een meer lerende houding zullen aannemen.

‘Zacht’ kan echter ook betrekking hebben op het project zelf. De projectmatige aanpak wordt ook gebruikt om ‘zachte projecten’ te realiseren. Denk bijvoorbeeld aan projecten die tot doel hebben om de cultuur in een organisatie te veranderen. Of aan het Nederlandse Afghanistan project. Dat lijkt misschien een hard project als we alleen denken aan het doel ‘buiten gevecht stellen van opstandelingen’ of aan het doel ‘lokale voorzieningen herstellen’. Maar het project heeft ook andere doelen, zoals het ‘bevorderen van democratie’. Democratie is geen ding, het is een combinatie van houding en gedrag. Als mensen democratie niet waarderen en zich niet democratisch gedragen kun je nog zo’n mooi parlement of nog zoveel verkiezingen hebben, een echte democratie wordt het dan nooit.

Eigenlijk is elk project voor een deel 'zacht'. Dat wil zeggen, elk project heeft op een of andere wijze tot doel om houding en gedrag van een aantal mensen te veranderen. Toen de NOS een project startte om de overgang te maken van analoog naar digitaal bleek die zachte kant de grootste moeilijkheden met zich mee te brengen. In het begin waren alle ogen gericht op de technologie: nieuwe camera's, geluidsapparatuur, editing software, data bases, studio's; het was zeker uitdagend en spannend om te ontdekken welke mogelijkheden de nieuwe technologie te bieden had. Gaandeweg ontdekte men dat de weerstand tegen de veranderingen die deze nieuwe mogelijkheden met zich meebrachten groter waren dan gedacht. Bijvoorbeeld: de nieuwe technologie maakt het mogelijk om meerdere kanalen te bedienen met dezelfde content. Het tot dan toe belangrijkste kanaal, televisie, wordt daarmee ondersteunend voor andere kanalen, zoals het internet. Voor de mensen die het NOS journaal maken is dat een verandering die moeilijk te slikken is. De nieuwe technologie maakt het ook mogelijk om de redacteuren zelf een belangrijk deel van de editing te laten doen. Zowel de editors als de redacteuren hadden er moeite mee om die overstap te maken. Voor projectmanagers ligt hier de uitdaging om te leren hoe je op verschillende manieren de samenwerking binnen een project op gang kunt krijgen, hoe je samen problemen kunt oplossen en hoe je invloed kunt uitoefenen op mensen en partijen die in eerste instantie niet bereid zijn om met elkaar samen te werken. Een tweede uitdaging voor projectmanagers is om de veranderingsopgave die in vrijwel elk project besloten ligt, concreet te maken en daarvoor een plan van aanpak te ontwikkelen.

Loopbaan kansen voor projectmanagers

De loopbaan omhoog

In steeds meer organisaties waar projecten een grote rol vervullen –in overheid, bankwezen, gezondheidszorg, industrie, IT- kiest men ervoor om een meervoudige carrière ladder te gebruiken. Dat betekent dat medewerkers kunnen kiezen uit twee of drie wegen omhoog:

1. het eigen specialistische vakgebied.
2. projectmanagement.
3. lijnmanagement.

As je eerste ervaring als projectleider je is bevallen kun je kiezen voor de 'weg omhoog'. Je gaat uitkijken naar een volgend project. Een project waarin je nog meer uitdagingen en verantwoordelijkheden hebt. In eerste instantie denk je misschien aan een groter en complexer project. Daar is niets op tegen. Maar denk ook eens aan de ontwikkelingen die hiervoor zijn geschetst. Welke ontwikkeling is van groot belang voor jouw organisatie? En welke projecten bieden je de kans om in die ontwikkeling mee te groeien? Omgevingsmanagement? Duurzaamheid? Virtuele teams? Procesverbetering? Elk project heeft een einde. Als je alleen van project naar project springt zonder een breder perspectief zul je ongetwijfeld veel beleven, maar kun je niet echt sturing geven aan je ontwikkeling.

Naast de aard van het project is ook de aard van je rol in het project van belang. Ben jij een projectleider met sterke affiniteit voor en kennis van de 'inhoud'? Ben je bijvoorbeeld een testing

specialist in de IT en wil je daar graag dichtbij blijven? Dat kan want heel veel organisaties kiezen hun projectleiders mede op grond van die inhoudelijke affiniteit. Je ontwikkelingsperspectief is dan minder breed. Als je dat wil compenseren moet je proberen variatie aan te brengen in de technische vernieuwingsgraad, in de complexiteit van de projectomgeving of in de omvang van de projecten die je gaat doen.

Echter, in het algemeen gesproken liggen de grootste kansen in de loopbaan omhoog niet in het vasthouden van je inhoudelijke specialisme maar in het loslaten daarvan. Als je die kant uit wilt gaan dan is het zaak om je te ontwikkelen van *projectleider tot projectmanager*. Projectmanagement wordt dan je vak. Steeds meer projectmanagers kiezen ervoor om zich te laten certificeren om naar buiten te laten zien dat zij hun vak serieus nemen. In hoofdstuk 14 laten we zien wat certificering inhoudt.

Als je projectmanager bent geweest in verschillende projecten dan komt eventueel de stap naar *projectdirecteur*. Evenals in een bedrijf of overheidsdienst ben je als directeur wat verder verwijderd van de dagelijkse uitvoering. Jouw positieve bijdrage ligt dan niet meer in het plannen, organiseren en bijsturen van de uitvoering. Integendeel, als je dat doet als projectdirecteur heb je eerder een negatieve bijdrage. In je rol als projectdirecteur richt je je op zaken als:

- Het ontwikkelen van en sturen vanuit de business case. Je richt je nu vooral op de vraag 'Hoe kunnen we de toegevoegde waarde van dit project realiseren?'
- De samenhang tussen de projectdoelen en de strategie van de organisatie ('strategic alignment').
- De stakeholders, zoals de financiers, en hun belangen in relatie tot het project.
- De externe condities, zoals het politieke krachtenveld, waarin het project wordt gerealiseerd.
- De inrichting van de bestuurlijke organisatie van het project, waarin de stakeholders doorgaans elk een eigen plek moeten hebben ('governance structure').

Staat er nog iemand boven de projectdirecteur? Ja, doorgaans is dat de directie. In sommige organisaties is die iemand boven de projectdirecteur echter de *portfoliomanager* of de *programma manager*. Alhoewel deze functies niet hetzelfde inhouden zou je wel kunnen zeggen dat zij er beide op zijn gericht om de samenhang tussen projecten onderling en tussen projecten en de organisatie te bevorderen. In hoofdstuk 14 vertellen we meer over programma management en portfolio management.

De loopbaan opzij

Programma management en Portfolio management zijn nauwelijks mogelijk zonder professionele ondersteuning in werkgebieden als: ontwikkeling en beheer van projectinformatie systemen, opleiding van mensen die de verschillende rollen rondom projecten vervullen (zoals projectmanagers en opdrachtgevers), voor- en nacalculatie van projectkosten en doorlooptijden, cash flow prognoses, optimalisatie van de inzet van mensen en middelen in projecten, beoordelen en vergelijken van project business cases, kennis management in en tussen projecten, risico analyses en risico vergelijkingen, ontwikkeling van interne projectmanagement standaards. In steeds meer organisaties is men ertoe overgegaan om al dit ondersteunende werk bij elkaar te brengen in een projectmanagement office (PMO). De kwaliteit van de ondersteuning kan daarmee op een hoger niveau worden gebracht. Om te

voorkomen dat de mensen in zo'n ondersteunende organisatie wel mooi beleid ontwikkelen maar niet echt weten wat er in een project gebeurt is het noodzakelijk dat ervaren projectmanagers bij toerbeurt een actieve rol vervullen in de PMO. Als je de stap 'opzij' van projectmanager naar PMO maakt dan heb je het voordeel dat je veel kennis opdoet zowel in het vak projectmanagement als in de aansturing van projecten vanuit de top van de organisatie. Van daaruit kun je de stap maken naar een verdere loopbaan op het hogere niveau in lijnmanagement of projectmanagement.

Heel wat projectmanagers zijn actief als zelfstandig ondernemer. Een meerderheid van hen legt zich daarbij toe op het interim management. Zij verhuren zichzelf als tijdelijk projectmanager. Doorgaans om de bijzondere, grotere of meer complexe projecten te managen. Vanzelfsprekend lopen zij daarbij de gebruikelijke ondernemersrisico's, zoals een fluctuerende omzet. Maar daar staan voordelen tegenover, zoals zelf bepalen welke projectopdracht aangenomen wordt en leren van ervaringen in heel verschillende werkgebieden en organisaties. Deze autonome projectmanagers hebben er baat bij om actief betrokken te zijn bij een van de projectmanagement vakorganisaties PMI en IPMA. Deze vakorganisaties komen aan de orde in hoofdstuk 14.

Anderen kiezen ervoor om zich te profileren als project management adviseurs en trainers. Heel veel management adviesbureaus hebben een afdeling of groep die zich specialiseert in project management. AMI en Kennis&Co, waar de schrijvers van dit boek aan verbonden zijn, zijn daar een voorbeeld van. Onze activiteiten en die van onze collega's in andere bureaus richten zich onder andere op:

- Organiseren en begeleiden van Project StartUps. Daarin streven we er samen met het projectteam, de opdrachtgever en de stakeholders naar dat de noodzakelijke startcondities van een project vroegtijdig worden geschapen. Denk daarbij aan een heldere en aantrekkelijke business case, vruchtbare samenwerkingsrelaties, extern draagvlak en een doordacht projectplan.
- Uitvoeren van projectdiagnoses en projectevaluaties. Bij een projectdiagnose wil de opdrachtgever een onafhankelijk oordeel over de aanpak en voortgang in een project zodat hij of zij doelgericht kan bijsturen als dat nodig mocht zijn. Bij een projectevaluatie gaat het meer om het leren van de ervaringen in een project. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de 'lessons learned' gebruikt gaan worden in toekomstige projecten?
- Verbeteren van professionaliteit (Project Management Maturity) in en rondom de projecten. Het implementeren van projectmanagement standaards zoals Prince2 (zie hoofdstuk 14).
- Portfolio analyses met het doel om de synergie tussen projecten te vergroten en de aansluiting tussen projectstrategie en organisatie strategie te verbeteren.
- Opleiden en begeleiden van projectmanagers en projectteams. Opleiding van projectmanagers is zowel gericht op de 'harde kant' –de methoden en technieken- als op de 'zachte kant' –het samenwerken binnen het project en tussen het project en zijn omgeving. Bij projectteam ontwikkeling, bijvoorbeeld, streven we ernaar om het zelflerend vermogen van projectteams te versterken.

Samenvattend kunnen we stellen dat er in het vakgebied projectmanagement ruim voldoende mogelijkheden zijn om je loopbaan succesvol inhoud en vorm te geven. En wel zodanig dat die loopbaan goed past bij jouw kwaliteiten en ambities.

Literatuur

Arras People Survey 2009, www.arraspeople.co.uk

Bergen, M. van, C. Gras, J. Meijer, E. Molier en J. Verstrepen, 2009, *IPMA-NL 30 jaar*, Nijkerk: IPMA

Fister Gale, S., 2009, "Five big trends", *PMNetwork*, 23, 6, 36-43

Laermer, R., 2008, *2011: Trendspotting for the Next Decade*, New York: McGraw-Hill

Menger, E. e.a., 2009, 'Projectmanagement Ondersteuning', *Projectie*, 6, themanummer