

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Woord van dank bij herziene uitgave..... | 6 |
| Overzicht inhoud | 7 |
| Inhoudsopgave..... | 8 |
| Inhoudsopgave weergegeven methoden | 13 |
| Overzicht en leeswijzer | 15 |

| | |
|---|----|
| I. Een geschiedenis van projecten | 19 |
| I.1 Projectresultaten en –processen uit het verleden | 21 |
| I.1.1 Archeologische projectartefacten – tot 5.000 v. Chr. | 24 |
| I.1.2 Oude resultaten; tempels, piramiden – tot 500 v. Chr..... | 27 |
| I.1.3 Projecttaakverdeling – Oudheid tot 1000 n. Chr. | 29 |
| I.1.4 Projecten en gesteggel over geld – 1000 n. Chr. tot 1900..... | 32 |
| I.1.5 Projecten met projectmanagement – 1 ^e helft 20 ^e eeuw | 40 |
| I.1.6 Projecten met een methode – vanaf 2 ^e helft 20 ^e eeuw | 44 |
| I.1.6.1 Falen en slagen – voorbeeld 1: Betuweroute..... | 46 |
| I.1.6.2 Falen en slagen – voorbeeld 2: Arena-gras | 52 |
| I.1.6.3 Falen en slagen – voorbeeld 3: verbouwing Rijks | 54 |
| I.1.7 Afsluiting en etymologisch begrip van “project” | 56 |
| I.1.8 Programma’s en portfolio’s | 58 |
| I.1.9 Samenvatting | 59 |

| | |
|---|----|
| II. Historie en heden projectmanagement-methoden | 61 |
| II.1 Inleiding en leeswijzer deel II | 63 |
| II.1.1 Beperkingen bij een historische volgorde | 63 |
| II.1.2 Leeswijzer voor deel II | 66 |
| II.2 Afbakening en overzicht..... | 69 |
| II.2.1 Geografische afbakening | 69 |
| II.2.2 Disciplinaire afbakening..... | 71 |
| II.2.3 Historische afbakening | 72 |
| II.2.3.1 Ontwikkeling in ogelvlucht..... | 73 |
| II.2.3.2 Tot slot: vanaf wanneer project“ management“? | 78 |

| | | |
|----------|--|-----|
| II.2.4 | Samenvatting afbakening | 81 |
| II.3 | Ontstaansmoment in de VS jaren '40 | 85 |
| II.3.1 | Wijsheid als bron?..... | 86 |
| II.3.2 | Wetenschap maakt planning mogelijk | 87 |
| II.4 | Project als ding: de drieslag – jaren '20 - '60 | 93 |
| II.4.1 | Specificatie van het resultaat – vanaf jaren '20 | 93 |
| II.4.2 | Planningsconcepten in de USA – vanaf jaren '40..... | 97 |
| II.4.3 | Beheersen van kosten en opbrengsten – jaren '50 en '60 | 102 |
| II.4.3.1 | Het werk van McNamara | 103 |
| II.4.3.2 | De observaties van Parkinson | 104 |
| II.4.4 | Samenvatting ontwikkeling jaren '20- '60..... | 106 |
| II.5 | Een alternatief perspectief – tijdloos overleven..... | 109 |
| II.5.1 | Het andere verhaal: strategische innovatieve projecten | 110 |
| II.5.2 | Methoden voor projectmanagement missen elan..... | 114 |
| II.5.3 | Samenvatting alternatief perspectief | 116 |
| II.5.4 | Vooruitblik: doorontwikkelingen..... | 117 |
| II.6 | Doorontwikkelingen – jaren '70 en '80 | 119 |
| II.6.1 | Doorontwikkeling in Amerika..... | 120 |
| II.6.1.1 | Systems Engineering | 120 |
| II.6.1.2 | PMBok..... | 122 |
| II.6.2 | Ontwikkeling in Nederland | 126 |
| II.6.2.1 | Algemene ontwikkeling projectmanagement | 126 |
| II.6.2.2 | Import Systems Engineering door Berenschot | 129 |
| II.6.2.3 | Twijnstra Gudde ontwikkelt ProjectMatig Werken... .. | 130 |
| II.6.2.4 | Van projectplanning naar projectmanagement | 132 |
| II.6.3 | Ontwikkeling in Engeland | 136 |
| II.6.3.1 | Algemene plaatsbepaling | 137 |
| II.6.3.2 | Prompt en Prince2..... | 139 |
| II.6.3.3 | DSDM | 144 |
| II.6.3.4 | Het teamrollen-concept van Belbin | 155 |
| II.6.4 | Invloed uit Japan..... | 157 |
| II.6.4.1 | Het belang van teams | 158 |
| II.6.4.2 | De inbreng van Takeuchi en Nonaka..... | 162 |
| II.6.5 | Samenvatting doorontwikkelingen jaren '70-'80 | 166 |
| II.7 | Project als sociaal construct – jaren '90 | 171 |
| II.7.1 | Teamspelers creëren samenwerking..... | 175 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| II.7.2 | Waarde-creatie door een team | 179 |
| II.7.3 | Overzicht op teamcreatie..... | 186 |
| II.8 | Project als contextueel proces – vanaf jaren ‘90..... | 193 |
| II.8.1 | Een brug naar een andere oever: de afnemer | 195 |
| II.8.2 | Twee meer op context gerichte aanpakken..... | 197 |
| II.9 | Actuele projectmethoden in tabelvorm | 209 |
| II.9.1 | Vier techniek-methoden: SE, PMBoK, PMW &Prince2..... | 210 |
| II.9.2 | Drie team-methoden: Atern (DSDM), PC & Scrum..... | 213 |
| II.9.3 | Twee context-methoden: NPD &A4 | 215 |
| II.10 | Een vergelijkende tabel | 219 |
| II.11 | Samenvatting geschiedenis projectmanagement | 227 |
| | | |
| III. | Historie en heden programmamanagement | 233 |
| III.1 | Inleiding en overzicht programmamanagement..... | 235 |
| III.2 | Onderscheid project, programma en portfolio | 245 |
| III.2.1 | Eén project en veel projecten | 246 |
| III.2.2 | Project, programma en portfolio..... | 247 |
| III.2.3 | Programmamanagement vraagt andere technieken..... | 250 |
| III.3 | Ontstaan van programmamethoden | 253 |
| III.3.1 | Multi-projectmanagement..... | 255 |
| III.3.2 | Overgang van project naar programma..... | 257 |
| III.3.3 | Resumé: project, programma en portfolio als strategie | 260 |
| III.4 | Nederlandse en Angelsaksische basisfilosofieën..... | 263 |
| III.4.1 | Nederland: aanpak veranderingen gedrag en houding | 264 |
| III.4.2 | En een extra aanvullend thema | 265 |
| III.4.2.1 | Besturing - PGM..... | 266 |
| III.4.2.2 | Hechting aan architectuur - IPM | 267 |
| III.4.2.3 | Soft skills - PGMC | 268 |
| III.4.2.4 | Overzicht – A4..... | 269 |
| III.4.3 | Angelsaksische situatie..... | 270 |
| III.4.3.1 | Verbonden managementgebieden- SPgM..... | 270 |
| III.4.3.2 | Sturen op zakelijke voordelen - MSP | 271 |
| III.4.3 | Incrementeel én iteratief - APgM..... | 273 |
| III.4.4 | Overzicht | 274 |
| Figuur III.4.4-1 | Overzicht geschiedenis programmamanagement... | 275 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| III.5 | Zeven methoden voor programmamanagement..... | 277 |
| III.5.1 | Historische (door)ontwikkelingen..... | 279 |
| III.5.1.1 | Initiële ontwikkeling in Nederland – PGM..... | 279 |
| III.5.1.2 | Ontwikkelingen in Engeland – MSP | 280 |
| III.5.1.3 | Ontwikkelingen in de VS – SPgM | 283 |
| III.5.1.4 | Doorontwikkelingen in Nederland - IPM | 285 |
| III.5.1.5 | Doorontwikkelingen in Nederland – PgMC..... | 286 |
| III.5.1.6 | Doorontwikkelingen in Engeland - APgM | 287 |
| III.5.1.7 | Doorontwikkelingen in Nederland – A4-PgM | 288 |
| III.5.2 | Methoden in alfabetische volgorde in tabelvorm..... | 289 |
| III.6 | Programma-methoden in tabel en vergelijking | 329 |
| III.6.1 | Zeven programma-aanpakken in tabelvorm | 329 |
| III.6.2 | Programmamethoden in overzicht..... | 340 |
| III.7 | Samenvatting historie programmamanagement..... | 343 |
| IV. | Historie en heden portfoliomanagement | 345 |
| IV.1 | Opmaat naar portfoliomanagement..... | 347 |
| IV.1.1 | Twee perspectieven..... | 350 |
| IV.1.2 | Vier typen portfolio's | 353 |
| IV.2 | Bestuurde en gemanagede portfolio's | 355 |
| IV.2.1 | Vernieuwen zonder een portfolio-aanpak te hanteren..... | 357 |
| IV.2.2 | Projectmanagement zonder methode | 359 |
| IV.2.3 | Programmamanagement zonder methode | 360 |
| IV.2.4 | Portfoliomanagement zonder methode | 362 |
| IV.2.5 | Een impliciete aanpak voor projectenportfolio's..... | 365 |
| IV.3 | Historische ontwikkeling portfoliomethoden..... | 371 |
| IV.3.1 | Eindafnemer als spil - PFMfNP | 379 |
| IV.3.2 | Bezielende visie en standaardprocessen - EPM..... | 389 |
| IV.3.3 | Goede gebruiken voor effectiviteit en efficiency - SPfM.... | 397 |
| IV.3.4 | Zakelijke voordelen - MoP | 405 |
| IV.3.5 | Laagdrempelige communicatie als beste bron - APfM..... | 413 |
| IV.3.6 | Overzicht en overzicht – A4-PfO..... | 420 |
| IV.4 | Overzicht portfoliomethoden..... | 433 |
| IV.4.1 | Zes portfolio-aanpakken in tabelvorm..... | 433 |
| IV.4.2 | Portfoliomethoden in samenvattende tabel | 442 |

| | |
|--|-----|
| IV.5 Samenvatting historie portfoliomanagement..... | 445 |
| V. Toekomst! Naar projectondernemerschap ...? | 447 |
| V.1 Proactief leiderschapsgedrag - inleiding | 449 |
| V.2 Ontwikkeling in methoden | 453 |
| V.2.1 Projectmatig Creëren; onderlinge inspiratie..... | 457 |
| V.2.2 Agile & Scrum; doen als beste manier van denken..... | 457 |
| V.2.3 NPD en klantwensen & A4 en afstemmen | 459 |
| V.2.4 De klassieke aanpakken..... | 461 |
| V.2.5 Portfoliomanagement en visionaire projecten | 462 |
| V.3 Van succes naar waarde..... | 465 |
| V.3.1 Wat brengt projecten succes?..... | 466 |
| V.3.2 Waarom faalt project(en)management? | 475 |
| V.3.3 En wat brengt waarde? | 478 |
| V.3.3.1 Een realistische opdrachtgever | 479 |
| V.3.3.2 Van leiderschap naar leiderschapsgedrag..... | 482 |
| V.3.3.3 Van succes naar waarde | 485 |
| V.3.4 Waarde voorbij succes | 493 |
| Verantwoording..... | 497 |
| Literatuurlijst..... | 499 |
| Index | 535 |

Inhoudsopgave weergegeven methoden

Projecten

| | |
|------------------------------------|-----|
| Wat kenmerkt SE? | 120 |
| Wat kenmerkt PMBoK? | 123 |
| Wat kenmerkt PMW? | 131 |
| Wat kenmerkt Prince2? | 142 |
| Wat kenmerkt DSDM? | 150 |
| Wat kenmerkt Projectmatig Creëren? | 177 |
| Wat kenmerkt Scrum? | 182 |
| Wat kenmerkt NPD? | 201 |
| Wat kenmerkt A4? | 204 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| Systems Engineering in tabelvorm | 210 |
| PMBoK in tabelvorm | 211 |
| PMW in tabelvorm | 211 |
| Prince2 in tabelvorm | 212 |
| Atern (voorheen DSDM) in tabelvorm | 213 |
| Scrum in tabelvorm | 214 |
| NPD in tabelvorm | 214 |
| A4 in tabelvorm | 215 |

Programma's

| | |
|---|-----|
| Wat kenmerkt A4-Programmamanagement? | 290 |
| Wat kenmerkt Agile Programma Management? | 294 |
| Wat kenmerkt Integraal Programmamanagement? | 299 |
| Wat kenmerkt Managing Successful Programmes? | 304 |
| Wat kenmerkt Programmatisch Creëren? | 309 |
| Wat kenmerkt ProGammaManagement? | 315 |
| Wat kenmerkt Standard for Program Management? | 322 |
| A4-Programmamanagement in tabelvorm | 330 |
| Agile Programmamanagement in tabelvorm | 331 |
| Integraal Programmamanagement in tabelvorm | 333 |
| Managing Successful Programmes in tabelvorm | 334 |

| | |
|--|-----|
| ProGammaManagement in tabelvorm | 336 |
| Programmatisch Creëren in tabelvorm | 337 |
| Standard for Program Management in tabelvorm | 339 |

Portfolio's

| | |
|---|-----|
| Wat kenmerkt Portfolio for New Products? | 380 |
| Wat kenmerkt Enterprise Programme Management? | 390 |
| Wat kenmerkt Standard for Portfolio Management? | 398 |
| Wat kenmerkt Management of Portfolio's? | 406 |
| Wat kenmerkt Agile Portfolio Management? | 414 |
| Wat kenmerkt A4-Portfolio-Ondernemerschap? | 421 |

| | |
|--|-----|
| A4-Portfolio-Ondernemerschap in tabelvorm | 432 |
| Agile Portfolio Management in tabelvorm | 434 |
| Enterprise Programme Management in tabelvorm | 435 |
| Management of Portfolio's in tabelvorm | 436 |
| Portfolio for New Products in tabelvorm | 439 |
| Standard for Portfolio Management in tabelvorm | 440 |

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Overzicht en leeswijzer

Een geschiedenis van projectmanagement...?, is dat een geschiedenis van de mensheid? Projecten bestaan immers al zolang als er mensen zijn. Of is het slechts een geschiedenis van de afgelopen decennia? Omdat er pas sinds enkele tientallen jaren sprake is van projectmanagement dat methodisch weergegeven wordt.

Projecten en projectmanagement

In dit boek richt ik me voornamelijk op het laatste. Over het eerste, projecten in de oudheid, is gewoonweg weinig te zeggen. Er is weinig aantoonbaar, achterhaalbaar en bewijsbaar te staven. Toch is het zinvol te duiden hoe projecten verliepen voordat er sprake was van projectmanagement zoals we dat als een wetenschappelijke discipline onderkennen sinds ongeveer het midden van de vorige eeuw. Oude projecten vormen namelijk de bakermat van hedendaagse projecten en van projectmanagement.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Indeling boek (in tekst)

Projectmanagement zelf heeft sinds zijn ontstaan natuurlijk niet stilgestaan. Naast eigenstandige ontwikkelingen, is er sprake van programma- en portfoliomanagement. De geschiedenis van projecten zal ik bespreken aan de hand van de ontwikkeling van project-, programma- en portfoliomanagement. Dat leidt tot 5 inhoudelijke delen:

- I. *Een geschiedenis van projecten*
Projecten zonder projectmanagement
- II. *Een geschiedenis en heden van projectmanagement*
Projectmanagement als vakgebied met diverse methoden
- III. *Een geschiedenis en heden van programmamanagement*
Programmamanagement en verschillende methoden daarvoor.
- IV. *Een geschiedenis en heden van portfoliomanagement*
Portfolio-management; en verschillende methoden daarvoor.
- V. *Een toekomst van het vakgebied: projectondernemerschap.*

Over de toekomst van project-, programma- en portfoliomanagement.

Bovenstaande indeling wordt voorafgegaan door een inleiding en afgerond met een afsluiting.

Indeling boek in tabelvorm

Daarnaast wordt het geheel voorafgegaan door voorwoord, woord van dank, inhoudsopgave en dit onderhavige hoofdstuk. Het werk wordt afgesloten met een verantwoording en literatuurlijst. Oftewel in tabelvorm:

| Hoofdstuk | Deel |
|--|-----------|
| Voorwoord | Inleiding |
| Woord van dank | |
| Inhoudsopgave | |
| Overzicht en leeswijzer | |
| <i>Een geschiedenis van projecten</i> | Deel I |
| 1 Projectresultaten en processen uit het verleden | |
| <i>Een geschiedenis van projectmanagement</i> | Deel II |
| 1 Inleiding en leeswijzer deel II | |
| 2 Afbakening en overzicht | |
| 3 Ontstaansmoment in de VS jaren '40 – het gangbare verhaal | |
| 4 Project als ding: ontwikkeling van de drieslag – jaren '20 – '60 | |
| 5 Een alternatief perspectief – tijdloos overleven | |
| 6 Doorontwikkelingen – jaren '70 en '80 | |
| 7 Project als sociaal construct – jaren '90 | |
| 8 Project als contextueel proces – vanaf '00 | |
| 9 Zes huidige projectmethoden in tabelvorm | |

| | |
|--|-------------------|
| 10 Een vergelijkende tabel | |
| 11 Samenvatting projectmanagement | |
| <i>Een geschiedenis van programmamanagement</i> | <i>Deel III</i> |
| 1. Onderscheid project, programma en portfolio | |
| 2. Ontstaan van methoden voor programmamanagement | |
| 3. Een Nederlandse een Angelsaksische benadering | |
| 4. Zes methoden voor programmamanagement kort beschreven | |
| 5. Zes methoden voor programmamanagement in tabelvorm | |
| 6. Een vergelijkende tabel | |
| 7. Samenvatting | |
| <i>Een geschiedenis van portfoliomanagement</i> | <i>Deel IV</i> |
| 1. Bestuurde en gemanagede portfolio's | |
| 2. Portfoliomanagement zonder methode | |
| 3. Zes methoden kort beschreven | |
| 4. Een vergelijkende tabel | |
| 5. Samenvatting | |
| <i>Naar een projectondernemerschap? – Toekomst...</i> | <i>Deel V</i> |
| Verantwoording | <i>Afsluiting</i> |
| Literatuurlijst | |
| Index | |



*Een leven zonder projecten, programma's en portfolio's...
"wij communiceren met pen en papier en postduiven..."*

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Deel I

I. Een geschiedenis van projecten

I.1 Projectresultaten en –processen uit het verleden

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

I.1 Projectresultaten en –processen in het verleden

I.1.1 Archeologisch achterhaalbare projecten

I.1.2 De oude projectresultaten; tempelcomplexen en piramiden

I.1.3 Paleizen en weg- en waterbouw in de klassieke Oudheid

I.1.4 Projecten en gesteggel over geld

I.1.5 Projecten met projectmanagement

I.1.6 Projecten met een projectmanagementmethode

I.1.7 Tot slot: een etymologisch begrip van “project”

I.1.8 En programma’s en portfolio’s

I.1.9 Samenvatting

I.1.10 Vooruitblik

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

I.1 Projectresultaten en –processen uit het verleden

De geschiedenis van projectmanagement is zowel oud als jong. De geschiedenis is oud omdat er sinds mensenheugenis projecten zijn; leven heeft altijd met verandering te maken en menselijk leven heeft al lange tijd met het creëren van vernieuwingen te maken. Anderzijds is het verhaal van projectmanagement in een modern bedrijfswetenschappelijk vertoog van recente datum.

Projecten zijn oud

De geschiedenis van projecten is dus oud. Het is waarschijnlijk zo oud als de expansie van de menselijke soort; denk aan een nieuwe jacht in nog onbekende gebieden voor primitieve mensen.

De geschiedenis van projecten is in ieder geval zo oud als “de geschiedenis” van de mensheid. Hierbij definieer ik “de geschiedenis” als het verhaal van cultuur en beschaving, oftewel het bestaan in een geobjectiveerde wereld die we sinds tienduizend jaar kennen. Sinds die tijd zijn sommige projectresultaten herkenbaar bewaard gebleven. We kunnen echter weinig meer achterhalen van het verloop van de diverse processen in die projecten. Over projecten van meer dan 10.000 jaar geleden is nog minder bekend. Noch projectproces, noch projectresultaat zijn overgebleven. Slechts via archeologie en theorievorming krijgen we enigszins vat op projecten die geen duidelijk zichtbare erfenis meer hebben.

Indelingscriteria

Des te verder we van het heden kijken, des te lastiger het is om inzicht te krijgen in het ontstaan en verloop van projecten. Dat leidt tot de volgende indeling in dit hoofdstuk:

- van niet-weten – noch van resultaat noch van proces (1),
- naar kennis van de overgebleven projectresultaten (2),
- naar enige kennis van ook de administratie (3),
- van nagebleven twistpartijen over projectbudgetten (4), en

- van projecten die met een aan wetenschap ontleende specificatie zijn aangepakt (5);
- naar projecten die met modern projectmanagement worden geleid (6).

De onderkende episoden

Oftewel een redelijk arbitraire indeling:

1. tot 5.000 jaar voor Christus (oftewel vanaf een oerknal tot ongeveer vijfduizend jaar geleden);
2. van 5.000 tot ongeveer 500 jaar voor het begin van de jaartelling;
3. van 500 v.C. tot ongeveer 1000 n. C.;
4. van ongeveer 1000 tot ongeveer 1900; en vervolgens
5. vanaf ongeveer 1900 tot ongeveer 1950; en tot slot
6. vanaf ongeveer 1950 – dit is grofweg het ontstaansmoment van modern wetenschappelijk projectmanagement.
7. Daarnaast een historische koppeling van projecten aan het bestaan van het woord “project”; en
8. als laatste een weergave van de geschiedenis van programma’s en portfolio’s.

Leeswijzer inleidende deel

In dit inleidende deel volgt dus:

1. Eerst een beschouwing over projecten in een verre oudheid die zich nog slechts tonen door archeologische vondsten.
2. Daarna worden oude projecten gezien waarvan het resultaat zichtbaar voor het blote oog is behouden en verder zo goed als niets; denk aan de piramiden.
3. Dan projecten waarvan we de resultaten nog kennen en die iets van een projectadministratie kunnen duiden; denk aan het Parthenon en het Colosseum en de contractuele taakverdelingen tussen architect en aannemer.
4. Projecten vanaf de Middeleeuwen met een vrijwel constant gedoe over geld.
5. Daarna projecten uit de eerste helft van de twintigste eeuw; specificatie speelt daar een belangrijke rol.

6. En ten slotte projecten vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw, dus vanaf het moment dat projectmanagement ontstaat als de discipline die we nu kennen.
7. Vervolgens wordt een geschiedkundige chronologische blik verlaten en bezien we het verschijnen van het woord “project” in de betekenis zoals we die nu nog min of meer kennen; een etymologische duiding van projecten.
8. Na de beschouwing over projecten volgt een schets van de status van programma’s en portfolio’s in het verleden.

Waarom is deze indeling arbitrair? Omdat ook andere indelingen goed mogelijk zijn. Denk aan een indeling naar de gebruikte bouwtechnieken bij de oude projecten, naar de wis- en sterrenkunde die nodig was bij de plaatsbepaling van de tempels en dergelijke andere inhoudelijke indelingen.

Volgende delen

In de volgende delen worden project-, programma- en portfoliomanagement beschreven. Tegenwoordig pakken de meeste organisaties hun projecten, programma’s en portfolio’s aan met project-, programma- en portfoliomanagement.

Gebruik van methoden

Slechts kleine bedrijven veroorloven het zich soms nog om zonder enige vorm van projectbewustzijn te werken. Ook dan blijken zij enige voorbeelden van andere bedrijven over te nemen: een *template*, een *softwaretool* voor planning of registratie.

In de meeste bedrijven en sectoren

Enkele gehele sectoren laten een beeld van onvolwassenheid in project-, programma- en portfoliomanagement zien. Zie bijvoorbeeld de zorgsector. Ook in de zorg is echter vrijwel altijd sprake van een paar elementen van projectmanagement – zonder een mogelijke samenhang met andere elementen van de discipline. Juist bij een gebrek aan een hoger volwassenheidsniveau in zowel project, programma als portfolio, neemt een professional voorbeelden over.

Verleden: projecten zonder projectmanagement

In het verleden tot ongeveer midden twintigste eeuw, werden projecten standaard zonder een projectmanagementmethode of een expliciet projectmanagementbewustzijn aangepakt. Men pakte vernieuwingen op vanuit de inhoudelijke disciplines sec en was zich niet bewust van de mogelijkheid tot een aparte aanpak voor projecten. Die was er ook niet.

Hier dus eerst aandacht voor de projecten uit het verleden die zonder een achterhaalbaar projectmanagement zijn aangepakt. Er moet destijds sprake zijn geweest van projectmanagement, het was echter beperkt en impliciet. Men richtte zich inhoudelijk op de vernieuwing, en uiteraard op verwachtingen en op voortgang in de verrichtingen, maar thematiseerde het proces van het project niet apart en specifiek.

1.1.1 Archeologische projectartefacten – tot 5.000 v. Chr.

Wie naar een geschiedenis van projecten kijkt, ziet eerst en vooral een historie vanaf de overgebleven artefacten van grote projectresultaten.

Denk aan:

- de piramiden in Egypte en Zuid-Amerika,
- de Chinese muur,
- de bouwwerken van de Grieken (bijvoorbeeld de Acropolis), en van de Romeinen (bijvoorbeeld het Colosseum),
- de bouw van tempels, kathedralen, kerken en moskeeën,
- van bruggen, de aanleg van havens en wegen,
- de ontginningen van natte gebieden,
- het vervaardigen van molens, fabrieken, waterwerken.

Al deze projecten zijn gemanaged.

Geen bewaard projectmanagement

Er was dus sprake van projectmanagement. Van het projectmanagement van deze projecten weten we echter weinig. Slechts van het projectmanagement van projecten sinds het midden van de vorige eeuw zijn administratieve gegevens bewaard die een redelijk volledig beeld van het projectverloop mogelijk maken.

Of een behouden projectresultaat

Voor de alleroudste projecten geldt dat er zelfs geen resultaat behouden is gebleven. Het is aannemelijk dat de vroegste mensen muurtjes bouwden ter bescherming van wilde dieren. In hun samenzijn stapelden zij stenen in een kring rondom zich heen. De vraag is natuurlijk of dit een project was, dan wel dat we dit met recht zo mogen noemen.

Doen

Waarschijnlijk heeft daar niet een gepland nieuw resultaat voorop gestaan maar betrof het een evolutionaire vernieuwing die langzaam op gang kwam en van generatie op generatie verbeterd werd. Er was een tak met bladeren voorhanden om indruk te maken en beesten weg te jagen, en een stok ter verdediging als verjaging niet lukte. Daarna kwam er een paal in het midden die mogelijk met de muurtjes werd verbonden door bladertakken tegen de regen. Zou woningbouw zich zo hebben ontwikkeld? We weten niet goed hoe mensen tijdelijke verblijfplaatsen hebben ingericht.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

En vooraf denken aan een doel?

Het binnentrekken over het land van het Midden-Oosten, Azië en Europa door de vroegste moderne mensen uit Afrika ongeveer honderdduizend tot veertigduizend jaar geleden was waarschijnlijk geen gepland project. Maar was het een onderneming die we toch misschien een innovatief project kunnen noemen? Hoe verliepen de ongeplande of juist voorziene ontmoetingen met Neanderthalers? Met Denisova-mensen? Hoe kwamen de genetische vermenging, een al dan niet vreedzaam koloniaal samenleven en een vermoedelijk verraad op deze oorspronkelijke bewoners tot stand?

In te zetten middelen plannen?

Het verkennen van de kusten van Amerika door de Euraziatische mens sapiens sapiens ongeveer vijftienduizend jaar geleden was wellicht evenzeer een project. Ook hier roept het vragen op over de aanpak. Hoe werden de boten voorbereid? Hoe lang werd gewacht op beter weer? Wie gingen er verkennen en wie volgden?

Samenhang (expliciet) organiseren?

Er is sprake geweest van:

- *een doel*: een groter leefgebied;
- *een gewenst resultaat*: voedselveiligheid;
- *planning*: wie in welke boten; en
- *het beheersen van middelen*: de vaartuigen onderhouden en het voedsel voor onderweg rantsoeneren.

Toch achten we dit in hedendaagse zin nog geen projecten of programma's omdat de focus op een plan, resultaat, doel en beheersing meer impliciet is dan wat we gewoonlijk van moderne projecten of programma's verwachten. De resultaat- en doeloriëntatie zijn minder bewust en niet sec georganiseerd zoals in ons tijdperk.

Verovering en raszuiverheid als doel?

Is er zeven tot vijfduizend jaar geleden al meer sprake van projecten bij de Koergan-stammen uit Zuid-Rusland die als Indo-Europeanen India en Europa veroveren met behulp van getemde paarden en strijdwapens als innovatieve wapens? In Europa worden de oorspronkelijke bewoners gedomineerd. Zij nemen spraak en cultuur van de Indo-Europeanen over. Basken blijven een oudere taal gebruiken. Vertegenwoordigen zij de oorspronkelijke bewoners of behoren ze tot een eerder afgesplitste stam? Er vindt in heel Europa intensieve vermenging met de al gevestigde boeren plaats. In India houdt eenformeel kastenstelsel mensen etnisch gescheiden, voornamelijk langs de as blank en donker. Deze scheiding is wellicht een resultaat dan wel een effect van een impliciet project met als onbewuste onderliggende strategie 'verdeel en heers'...?

Beter kunnen we nagaan hoe mensen blijvende vestigingen hebben vormgegeven. Er is door een langduriger verblijf op één plek meer artefacten van deze "projecten" achtergebleven.

Een nieuwe vestiging: landbouw en stad

Met het verder cultiveren van gewassen gaan mensen zich meer permanent vestigen. Landbouw vormt dorpen en steden. De start van onze agricultuur op een blijvende plek begint zo'n tienduizend

jaar geleden. Sindsdien is er sprake van projecten in de zin van agrarische ontwikkeling en verstedelijking. Deze ontwikkelingen op één plaats vereisen meer voorbereiding dan rondtrekken en vinden. Men weet wat men zoekt en waar het moet verrijzen. De doelen zijn bekend; oogst, voorraad- en bezitsvorming. Resultaten: groter, beter en nieuwer. Huizen ontstaan niet langer als toevallig product van een tijdelijke nederzetting maar worden gepland als verblijfplaatsen voor een permanente bewoning. Nieuwe akkers worden bewust veroverd op de omringende natuur, verkaveld en ingezaaid of –geplant.

Ook van deze periode kunnen we slechts door middel van archeologie en theorievorming nagaan hoe de projecten zich hebben ontwikkeld. Er is waarschijnlijk geen sprake geweest van veel planning en veel specificatie. Toch moeten er noties over verwachtingen van de doorlooptijd en een projectie van het eindbeeld een rol hebben gespeeld. Zonder besef van de seizoenen en ijkpunten die de jaargetijden aanduiden, bedrijf je immers lastig landbouw.

I.1.2 Oude resultaten; tempels, piramiden – tot 500 v. Chr.

In de tijd van de eerste landbouw- en stadsontwikkeling moeten ook de eerste meer grootschalige werkverdelingen tot stand zijn gekomen. De stammenstructuren van voorheen gingen weliswaar gepaard met veel persoonlijke verzorging van de heersers maar dit bleef sterk aan de personen en hun persoonsverering gebonden. Om een meer conceptuele en abstracte verering vorm te geven, verzezen er meer heiligdommen rondom de heersende klasse.

Tempels: heilige gebouwen op heilige plaatsen

Snel na het verrijzen van vaste nederzettingen, werd er gebouwd aan grote gebouwen zoals tempelcomplexen, paleizen en mausolea. In de meer permanente bebouwing vanaf ongeveer tienduizend jaar geleden, worden de vereringscentra voor goden en de graftomben voor koningen steeds groter. Zij ontwikkelden zich bij uitstek in wat we nu nog steeds bewonderen als de piramiden in Egypte.

Grote piramiden

In het Mesopotamië tussen de Eufraat en de Tigris is sprake van projecten zoals wij die nu nog kennen onder de naam “projectontwikkeling”: het vrijmaken van natuurgebieden van begroeiing en er agrarische landerijen en woningen ontwikkelen. In Afrika komen enkele duizenden jaren daarna de piramiden tot stand aan de Nijl. In Zuid-Amerika worden de piramiden aldaar gebouwd. Het zijn nog altijd trekpleisters. De resultaten hebben de tand des tijds doorstaan.

Projectadministratie?

In de eerdere slechts (via artefacten van hun resultaten) archeologisch achterhaalbare kleinschalige projecten is waarschijnlijk niet veel sprake geweest van een projectadministratie om verwachtingen en voortgang aan elkaar te koppelen. Er was immers geen schrift om de administratie bij te houden. Dit was zo goed als zeker anders voor de huisvesting in Mesopotamië. Er ontwikkelde zich schrift. Ook bij de bouw van de piramiden in Egypte weten we dat er schrift was voor berekeningen en administratie, al is daar vrijwel niets van overgebleven. In deze projecten is waarschijnlijk sprake zijn geweest van voornamelijk een mondelinge en een beperkte schriftelijke projectadministratie om de voortgang te meten.

Stand van zon, man en sterren

We kunnen het bestaan van zulke verslaglegging niet met zekerheid aantonen want gegevens van de projecten ontbreken nagenoeg geheel. We kunnen weliswaar vermoeden dat zij hier enige vorm van verslaglegging voor ontwierpen; maar we weten noch welke rapportages zij ontwierpen, noch hoe zij dit periodiseerden en bespraken in onderonsjes tussen opperbouwer en koning of in bredere vergaderingen.

Kennis van tijd en vordering...

De piramiden van Zuid-Amerika en Afrika zijn schitterende groot-schalige projectresultaten. De vaardigheid om grootschalig te bouwen en de kennis van deze mensen over tijd en sterren, dwingt een diep respect af. Denk aan de meetkunde die de oude Egyptenaren

beheersten om hun piramiden ten opzichte van elkaar te plaatsen. Het kan haast niet anders of de verwachtingen van de piramidebouwers en de verrichtingen in de projecten zijn afgetekend op een kalender.

Chinese muur

Een vergelijkbare gedachtegang geldt natuurlijk enkele duizenden jaren later bij de Chinese muur. Ook in de Chinese cultuur was een uitgebreide kennis over het tijdsverloop ontstaan. Het bouwen van de Chinese muur diende een duidelijk doel: het buitenhouden van vijandelijke noordelijke stammen die regelmatig land en stad plunderden. Er zijn afbeeldingen op kaarten gemaakt, plannings, er is voortgang gerapporteerd – dit moet ontegenzeggelijk het geval zijn geweest. We weten echter nauwelijks hoe.

Van projecten in de Westerse Klassieke Oudheid weten we al iets meer van taakverdeling en administratie. Vooral een taakverdeling tussen architect en aannemer valt op.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

1.1.3 Projecttaakverdeling – Oudheid tot 1000 n. Chr.

De mensheid heeft tot het begin van de beschaving ongetwijfeld ook al projecten gekend. Ze werden echter niet met projectmanagement, projectadministratie, heldere specificatie en planning vooraf aangepakt. Met het oog op een te behalen succes wordt een vernieuwing ondernomen die weliswaar nog niet specifiek is maar manifest tot een voordeel moet leiden.

Overgebleven projectresultaten

Sinds ongeveer vijfduizend jaar geleden zijn projecten zichtbaar. Hun resultaten zijn er nog. Dat geldt ook voor projecten uit de Grieks-Romeinse oudheid. Denk aan het Parthenon, de tempel voor de beschermgodin van de stad op de Acropolis in Athene en aan het Colosseum in Rome. En denk aan de aqua- en viaducten en de destijds aangelegde wegen en kanalen. Met de uit de oudheid bewaarde ge-