

De essentie van

Projectmatig Creëren



De essentie van

Projectmatig Creëren

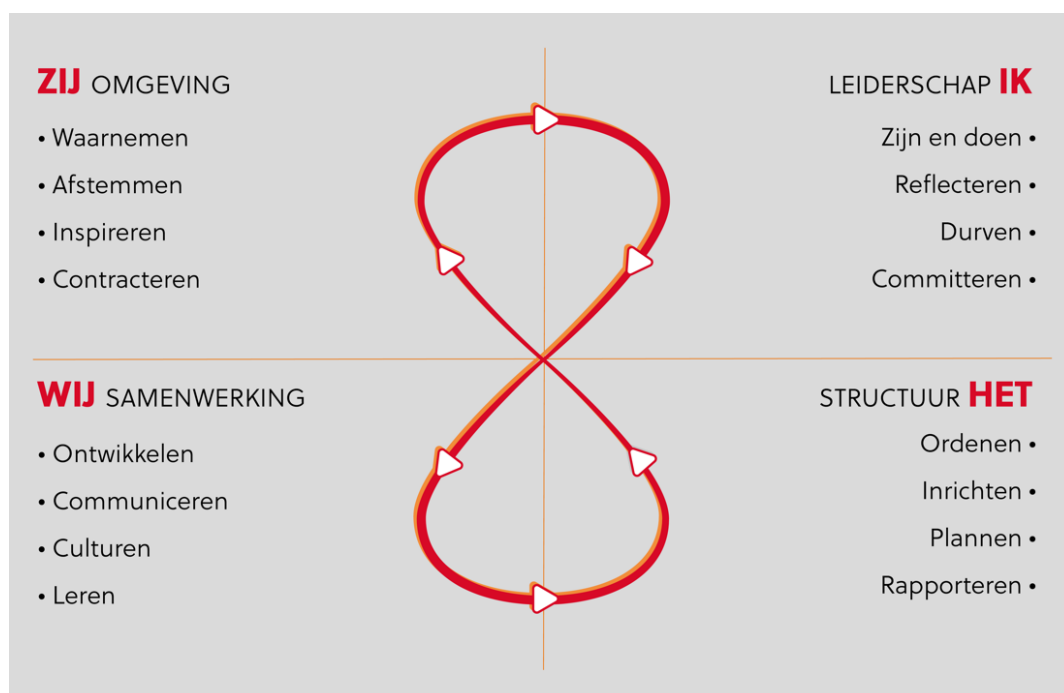
Twintig jaar geleden begonnen we met Projectmatig Creëren (PMC). De bestaande, meer traditionele manier van projectmanagement was, volgens ons, te veel bezig met beheersaspecten, zoals tijd, geld en risico. Wij zetten daarentegen de mens in het midden en gaven meer aandacht aan thema's als persoonlijk leiderschap, samenwerken en de invloed van de organisatiecultuur op een project. En we keken naar de omgeving. Zaken als contracteren, reflecteren, leren en ontwikkelen kregen een plek in onze manier van werken. En juist daardoor, door die andere manier van kijken, is PMC inmiddels uitgegroeid tot een van de leidende en breedst toepasbare projectmanagementmethoden in Nederland.

Centraal in ons verhaal over Projectmatig Creëren staat de *creatielemniscfaat*¹. De lemniscfaat is een symbool dat staat voor de voortdurende wisselwerking tussen (tegengestelde) en continue krachten, vier in ons geval, waarbij elke kracht steeds in interactie is met de andere drie. Deze dynamische spiraal is kenmerkend voor PMC: een wendbare vorm van werken en organiseren, binnen een bewust gekozen structuur en grenzen.

De lemniscfaat kent vier domeinen:

- de ZIJ- of omgevingskant
- de IK- of leiderschapskant
- de WIJ- of samenwerkingskant
- de HET- of structuurkant.

Hierbinnen onderscheiden we steeds vier hoofdthema's, die allemaal even belangrijk zijn bij het vormgeven van een project. Zie figuur 1.



Figuur 1: De creatielemniscfaat van Projectmatig Creëren

De ZIJ- of omgevingskant

Een project begint aan de 'ZIJ-kant', bij de omgeving. De omgeving is iedereen die relevant is binnen en buiten het project, los van de projectleider en zijn team. De opdrachtgever(s) en toekomstige gebruikers van de projectresultaten vallen dan wel weer onder ZIJ. En dat is van belang, want een project is pas relevant als iemand uit die omgeving wakker ligt als het project niet wordt gerealiseerd. Hoe meer belang de opdrachtgevers en gebruikers hebben bij de resultaten en de beoogde effecten van een project, hoe meer energie er aanwezig is om het ook daadwerkelijk tot leven te brengen of te laten komen. We zien dat projecten steeds complexer worden en de gestelde (legitimiteits)eisen van

betrokken keten- en samenwerkingspartners hoger. De ZIJ-kant vraagt daarom steeds meer aandacht.

Aan de ZIJ-kant onderscheiden we vier hoofdthema's:

Waarnemen

Observeer. Onderzoek oorzaak- en gevolgrelaties, bevraag en achterhaal de 'angel', het kernprobleem of de uitdaging die het zo broodnodig maakt dat dit project nu wordt opgepakt. En probeer daarbij vooral niet te snel te oordelen. Door onbevangen en open te kijken naar het vraagstuk voor je en het systeem dat eraan ten grondslag ligt, krijg je zoveel mogelijk informatie en voorkom je een tunnelvisie.

Afstemmen

Is er één opdrachtgever of heb je te maken met een opdrachtgevend systeem? En zijn zij in staat én bereid om het project de aandacht te geven die het verdient? Welke partners zijn er nodig om de opgave te realiseren?

Organiseer gesprekken met de verschillende belanghebbenden en kijk of en hoe er voldoende draagvlak te creëren is voor het project. Zowel de interne als de externe omgeving zijn daarbij van belang. Als het project binnen de lijnorganisatie wordt uitgevoerd, moet die ook worden meegenomen.

Inspireren

Het bestaansrecht van ieder project ligt in de omgeving. Een project gaat dan ook pas echt leven als de omgeving inziet dat haar ambities, behoeften en dromen met hulp van het project weleens werkelijkheid zouden kunnen gaan worden. Ga actief op zoek naar wat de omgeving werkelijk inspireert en hoe het project daarop een antwoord is. Praktisch voordeel: je vergroot hiermee tegelijk de kans van slagen.

Contracteren

Elk project is gebaseerd op een heldere overeenkomst tussen opdrachtgever(s), projectleider, projectteam en lijnmanagers/capaciteitsleveranciers. Naast de zakelijke kant van het project, de formele afspraken, rechten en verplichtingen die de verschillende partijen met elkaar aangaan, gaat contracteren juist ook over het 'psychologische contract': is er voldoende respect, vertrouwen en intentie om problemen samen op te lossen? Deze vraag kan zowel impliciet als expliciet zijn, maar moet hoe dan ook beantwoord worden. Zowel aan het begin als tijdens het gehele project. Contracteren is daarmee veel meer dan alleen het ondertekenen van een zakelijk document.

Praktische vragen aan de ZIJ-kant:

- *Wat is precies het probleem?*
- *Waarom is het een probleem en voor wie?*
- *En waarom moet dat per se nu worden opgelost?*
- *Gaat het project zoals het nu geformuleerd is het probleem oplossen?*

- *Hoe verhoudt het project zich tot de visie en doelstellingen van de organisatie? Of tot bredere maatschappelijke ontwikkelingen, de tijdgeest?*
- *Wie zijn straks de gebruikers en zitten zij hier eigenlijk wel op te wachten?*
- *Zijn er nog andere stakeholders?*
- *Welke (politieke/bestuurlijke/maatschappelijke/persoonlijke) belangen spelen een rol en wat betekent dat voor risico's, voortgang, doorlooptijd, enzovoort?*
- *Zijn er nog andere externe/interne factoren waar je rekening mee moet houden?*
- *Zijn de afspraken tussen opdrachtgever en projectleider helder besproken en goed vastgelegd?*

De IK- of leiderschapskant

Bij de IK-kant gaat het vooral om 'commitment' ofwel de persoonlijke betrokkenheid van eenieder bij het project. Commitment groeit als:

- de betrokkenen voldoende in staat zijn om het project zelf vorm te geven en er een belangrijke bijdrage aan te leveren;
- het project de persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleert van degenen die zich ermee bezighouden;
- het project bijdraagt aan doelstellingen die de betrokkenen belangrijk en zinvol vinden.

Hoe meer dit aan de hand is, hoe groter het commitment zal zijn en hoe meer de organisatie en de persoon zelf ervan profiteren. 'Het' project wordt dan 'mijn' project. 'Ik wil graag dat het project slaagt, omdat ik het belangrijk vind, niet omdat het mijn werk is'.

De vier thema's van de IK-kant zijn:

Zijn en doen

Binnen en rondom een project kan van alles gebeuren en wordt er veel van je gevraagd. Zelfbewustzijn is een belangrijke voorwaarde om daar goed je weg in te vinden. Als je je sterkere en zwakkere punten kent, kan je daar bewust mee werken. Neem je bijvoorbeeld stellig je positie in of geef je een ander de ruimte, heb je een rationele of vooral een gevoelsmatige aanpak, neig je naar 'away from pain' of juist 'towards pleasure'?

Met deze zelfkennis kan je kiezen voor het gedrag waar je het meest effectief mee bent in plaats van reageren 'zoals je altijd doet'.

Reflecteren

Een van de belangrijkste boodschappen van PMC is: laat je gedrag niet voortkomen uit een (onbewuste) instinct- of routinematige reactie op wat zich voordoet.

Neem voldoende tijd tussen stimulus en respons en gebruik die ruimte voor reflectie, kies dan bewust de reactie die je goed dunkt. Een split second kan vaak al wonderen doen. Reflecteer zelf en samen met je opdrachtgever en met je team. Kijk samen naar de afgelopen periode, wat zich heeft voorgedaan en waar en wat die jullie heeft gebracht. Het levert altijd inzichten op die je kunt gebruiken in de volgende fase van je project.

Durven

Soms is er veel onbesproken gedoe in je project, dat de voortgang van het project belemmert. Dan is het nodig om 'het moedige gesprek' te voeren, een gesprek waarvan je drie dingen weet:

- het is hoog tijd om de stilte te verbreken; niet doen is eigenlijk geen optie meer;
- eenmaal begonnen is er geen weg meer terug;
- het verloop en de uitkomst zijn onzeker.

Het 'moedige gesprek' voelt aan als een spannend gesprek. Het vraagt durf om je uit te spreken en je open te stellen. Benoem wat besproken moet worden, altijd met respect. Oordelen is niet nodig, een krachtig 'speaking truth to power' wel. Zelfs als dat betekent dat je het project, in ieder geval onder deze omstandigheden, niet aanneemt of gaat teruggeven.

Committeren

Hier hebben we het over ieders commitment. Zowel aan de opgave, elkaar, de resultaten, de beoogde effecten en aan de achterliggende doelstellingen van het project. Zoals gezegd is commitment een centraal thema binnen PMC en heeft het allerlei grote en kleine (praktische) consequenties voor de aanpak van het project. Het gaat binnen PMC over een resultaatverplichting van projectleider en zijn team en niet over een inspanningsverplichting. Dat is waar jij je aan

committeert en aan jou de vraag of je dat voldoende kunt en wilt.

Praktische vragen aan de IK-kant:

- *Wat vind ik van de probleemstelling, doelstelling, het resultaat en de effecten van het project? Zijn ze voor mij persoonlijk relevant?*
- *Waarom zou ik aan dit project willen werken?*
- *Draagt dit project bij aan mijn eigen ontwikkeling en groei?*
- *Kan ik mijn kwaliteiten voldoende inzetten?*
- *Wat kan ik leren van de kwaliteiten van mijn teamleden?*
- *Hoe ga ik om met (ernstige) tegenvallers?*
- *Met wie kan ik sparren als ik twijfel over zaken?*

De WIJ- of samenwerkingskant

Projectenwerk valt en staat met samenwerking. De sociale en relationele aspecten binnen en rondom het project zijn daarom van groot belang. In de taal en het gedrag van bijvoorbeeld de opdrachtgever en de projectleider wordt veel impliciet duidelijk of zij hieraan hechten. Idealiter wordt er een sfeer gecreëerd, waarbij iedereen die wil en kan bijdragen in principe welkom is, waarbij het duidelijk is dat er samen iets moois en waardevols gedaan gaat worden, en waarbij de teamprestatie veel aandacht krijgt. De andere kant geldt ook: als er een belang geschaad wordt door het project of een projectteamlid, wordt dat benoemd en besproken.

Het gaat niet alleen om de samenwerking binnen het projectteam, maar ook om de relaties met en tussen alle andere spelers die bij het project betrokken zijn. Aandacht hiervoor is binnen PMC vanzelfsprekend en wordt ook zeer serieus genomen. 'Symboolpolitiek', waarbij stakeholders formeel worden geraadpleegd ten behoeve van de legitimiteit van het project, maar waar vervolgens weinig met het advies gedaan wordt, komt helaas regelmatig voor.

Ook de WIJ-kant kunnen we in vieren onderverdelen:

Ontwikkelen

Een team is niet vanaf dag één een team; dat moet zich gaan vormen. Taken zijn goed af te spreken, maar een 'teamgevoel' moet ontstaan. Dat vraagt tijd, zorg en aandacht. Naast de inhoud is het nodig om te leren kijken naar de kwaliteit van het gesprek, de onderlinge relaties en ieders welbevinden. Je ontwikkelt gespreksvaardigheden om ook zaken te bespreken die op persoonlijk vlak liggen en wie weet wat minder gemakkelijk voor je zijn. Door ze te bespreken ontwikkel je jezelf en breng je het team qua functioneren verder.

Ook het ontwikkelen van de relaties tussen project en stakeholders en stakeholders onderling is een belangrijk item. Het werken op afstand, wat je steeds meer ziet, maakt het 'verbinden' overigens niet gemakkelijker.

Communiceren

In de context van een project gaat communiceren in de eerste plaats om informatie ophalen bij en verstrekken aan stakeholders. Dit met het doel om gefundeerde beslissingen te nemen. Maar het gaat ook over draagvlak creëren en behouden, respect tonen en transparant zijn. Als een stevig gesprek aan de orde is, helpt het als je het contact aangaat met een open houding, met de opvatting dat jij niet het monopolie op de waarheid hebt en de bereidheid om je standpunt bij te stellen. Daarmee houd je de communicatielijnen maximaal open.

Naast de uitwisseling met de stakeholders is tijdige, heldere en sensitieve communicatie binnen het projectteam een kritieke succesfactor. Zeker nu we steeds meer werken in hybride vormen, en elkaar nog maar beperkt fysiek ontmoeten, vraagt dat extra aandacht.

Culturen

Binnen organisaties worden gedrag, principes en denkbelden voor het grootste deel bepaald door de bestaande cultuur. Het kan gebeuren dat een project daar haaks op staat, dat de opdracht, ideeën of aanpak van het projectteam niet overeenkomen met dat wat normaal gesproken gebruikelijk is. Of dat er sprake is van een cultuurclash tussen samenwerkende organisaties. Als dit speelt, moeten opdrachtgevers en projectleiders zich hiervan bewust zijn. Het geeft hen namelijk

handvatten om (onvermoede knelpunten vlot te trekken in een project. Als projectleider kun je er daarnaast bewust voor kiezen om binnen je project een 'eigen' cultuur te creëren.

Leren

Samen leren in en van lopende en al afgesloten projecten hoort bij professioneel projectmanagement. Bewust leren heeft meerdere doelen: het project wordt er beter van, individuele betrokkenen komen er rijker uit en de organisatie als geheel wordt steeds succesvoller in het selecteren en realiseren van projecten. Leren kan verschillende vormen krijgen. Denk aan kennis opdoen over projectmanagement, met elkaar meelopen of -kijken, bespreken van actuele projectervaringen, het geven van feedback aan elkaar of het doen van een projectevaluatie. Samen leren vraagt wel een cultuur waarin mensen bereid zijn zich open te stellen.

Praktische vragen aan de WIJ-kant:

- *Hoe creëren we een projectteam dat synergie oplevert?*
- *Wat hebben partijen van elkaar nodig en wat verwachten ze van elkaar?*
- *Hoe bouwen projectleider en -team onderling en met het opdrachtgevend systeem, vruchtbare relaties op?*
- *Wat (en wie) zorgt voor een soepele wisselwerking met en tussen alle relevante stakeholders?*
- *Op welke wijze richten we de communicatie in naar de betrokkenen rondom het project?*
- *Hoe kan het project succesvol zijn binnen de gegeven organisatiecultuur?*
- *Hoe voorkom je 'gedoe', veroorzaakt door de cultuurverschillen van betrokken partners bij het project?*
- *Hoe kan je binnen je eigen project een (leer)cultuur ontwikkelen die bijdraagt aan succes?*
- *Hoe kan je de kwaliteiten van teamleden optimaal inzetten voor het project?*
- *Welke kwaliteiten zijn er verder nog nodig binnen het team en waar haal je die vandaan?*

De HET- of structuurkant

De structuur is het tastbaarste stuk van het project. Aan de HET-kant staan bijvoorbeeld de gemaakte afspraken over de resultaten, de organisatiestructuur van het project, de procedures, tijd en geld. Stuk voor stuk belangrijke onderwerpen. Hierbij ging het echter meestal (en gaat het vaak nog steeds) om het reduceren van onzekerheid, het uitsluiten van aansprakelijkheid, van mijden van risico's, het voorkomen van juridische procedures. Ofwel om zoveel mogelijk voorspelbaarheid en zekerheid in te bouwen. Dat is niet meer van deze tijd.

Projecten zijn er in de loop der tijd alleen maar complexer op geworden. De grilligheid van de omgeving en de dynamiek die daardoor ontstaat, vereisen een continu aanpassen en meebewegen. Dat wil niet zeggen dat streven naar structuur niet meer kan of nodig is. Het is alleen wel zo dat binnen PMC de structuur niet leidend mag zijn. Alle analyses, formats, instrumenten, enzovoort, worden uitsluitend gebruikt als de ruggengraat van een project: het ondersteunt, maar is nooit een dwangbuis.

Voor de structuur van je project geldt: gebruik datgene wat je nodig hebt, in de vorm die handig is. Daarbij hou je het 't liefst licht, maar wel met duidelijke persoonlijke verantwoordelijkheden. Dat kan per project en soms zelfs per projectfase verschillen. Ook de eigen voorkeuren van opdrachtgever, projectleider en -team spelen hierbij een belangrijke rol. Het maken van heldere afspraken is dan ook belangrijker dan inhoud van die afspraken zelf.

Ook aan de HET-kant zien we weer vier onderwerpen:

Ordenen

Ordenen van relevante informatie, scheiden van hoofd- en bijzaken, afbakenen en prioriteren. Dit gebeurt in alle fasen van het project, van de intake met de opdrachtgever tot en met de evaluatie met de eindgebruikers. Dit om de omgeving mee te nemen en de besluitvorming tijdig en juist te laten zijn. Ordenen helpt om de focus te houden en resultaatgericht te handelen. Het is niet ieders favoriete bezigheid en ook de uitkomsten van de analyses die er op volgen

(noch de makers ervan) zijn lang niet altijd welkom, maar o zo noodzakelijk. Projectteams balanceren continu tussen 'eerst denken, dan doen' en 'paralysis through analysis'.

Inrichten

Dit valt uiteen in een aantal onderdelen. Het 'Wat' en 'Waarom' van het project brengen we onder in de *projectdefinitie*. De uit te voeren taken staan in het *activiteitenplan*. De uitwerking daarvan in een realistische planning en een dito budget, wat (als het goed is) ruimte creëert (en grenzen aangeeft) in tijd en geld. De communicatie met alle stakeholders vraagt een heldere en goeddoordachte aanpak en zien we terug in het *communicatieplan*. Hetzelfde geldt voor de *projectorganisatie* en de bijbehorende besluitvormingsstructuur. Aan de HET-kant brengen we al deze onderwerpen samen.

Plannen

Mensen en middelen zijn meestal schaars. Deadlines van opdrachtgevers liggen nogal eens dichter bij dan comfortabel is. Veranderingen in de opgave zijn schering en inslag en 'wendbaarheid' hoort inmiddels tot het standaardrepertoire. Oftewel, iedereen is gebaat bij een helder plan waar je van op aan kan en dat voldoende ruimte biedt voor aanpassingen die ongetwijfeld nodig zullen zijn tijdens de duur van het project!

Rapporteren

Projectleiders en opdrachtgevers kunnen alleen sturen als ze volledige, tijdige en betrouwbare informatie ontvangen over de voortgang. Veel projectleiders en teamleden hebben de neiging om problemen te lang bij zich te houden, in de valse hoop dat ze alsnog zelf een oplossing zullen vinden of bang voor de reactie als ze het probleem melden. Helaas leidt dat er ook toe dat degenen die in een vroeg stadium succesvol in hadden kunnen grijpen, daar later nog maar beperkte opties voor hebben.

Vragen die je kan stellen aan de HET-kant:

- *Is het projectcontract solide, helder en voldoende flexibel?*
- *Kunnen we het project opknippen in geordende behapbare brokken en zo ja, hoe?*

- Naar welke mijlpalen werken we toe?
- Hoe willen we dat de besluitvorming eruitziet?
- Hoe beheersen we aspecten als tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie?
- Hoe gaan we om met risico's en onzekerheid en wat betekent dit voor het activiteitenplan?
- Welke (beslis)documenten zijn ondersteunend en welke zijn onontbeerlijk?
- Hoe organiseren we het onderhanden werk en hoe verdelen we de taken?
- Op welke wijze richten we de tijdelijke projectorganisatie in?

De samenhang en dynamiek in de lemniscaat

Terug naar de lemniscaat. Op het eerste gezicht zien we vier afzonderlijke thema's. Maar het is niet een statische figuur. De lemniscaat slingert van domein naar domein en weer terug, door het hele project heen. Constant bewust kijkend, spiegelen, reflecterend, verbindend, bijsturend. Als we bijvoorbeeld een planning maken, betrekken we daarbij altijd de wensen en mogelijkheden van de opdrachtgever (ZIJ), zorgt het proces van 'creatief structureren' ervoor dat elk van de teamleden expliciete verantwoordelijkheid

neemt voor de taken die zij gaat uitvoeren (IK) en bepaalt het team welke taken moeten worden verricht en hoe dat past in de tijd (WIJ). Dat alles resulteert in een wendbare planning, die houvast geeft bij de uitvoering en de aansturing van het project (HET). Zo zijn we gedurende het hele project aan het manoeuvreren op de slang van de lemniscaat. Soms vooral in het ene domein, soms in het andere. Maar steeds in verbinding met het project, met elkaar en met alle stakeholders die erbij betrokken zijn.

Tot slot

Professioneel projectmanagement, zoals PMC het ziet, is het realiseren van projecten door het creëren van nieuwe mogelijkheden. En dit doen we door uit te gaan van en in te spelen op het persoonlijke commitment van alle betrokkenen. Commitment aan elkaar, aan de resultaten, aan de beoogde effecten daarvan, aan de achterliggende doelstellingen van het project en uiteindelijk aan de visie van het programma of de organisatie.

PMC is daarmee vooral een 'mindset', niet zozeer een methode, handleiding of gereedschapskist. En we kiezen ervoor om vanuit deze mindset te werken, omdat we geloven in de kracht ervan en in het plezier en de voldoening die het oplevert.

Projectmatig Creëren en de Agile-beweging

Wereldwijd worden projecten om software te ontwikkelen al decennialang gekenmerkt door abominabele faalcijfer². In 2001, iets na de introductie van Projectmatig Creëren, leidde dat tot The Agile Manifesto, een verklaring afgegeven door een aantal leidende IT-professionals. De tekst was kort, eenvoudig en revolutionair voor de sector:

"Wij ontdekken betere manieren om software te ontwikkelen – al doende en door er tegelijkertijd anderen mee te helpen. Zo zijn we de waarde gaan inzien van:

- *mensen en hun interactie boven processen en hulpmiddelen;*
- *werkende software boven allesomvattende documentatie;*
- *samenwerking met de klant boven het onderhandelen over contracten;*
- *inspelen op verandering boven het volgen van een plan.*

Hoewel de zaken in de rechter helft van bovenstaande zinnen waardevol zijn, hechten wij meer waarde aan de linkerkant ervan."

De toepassing van deze principes heeft geleid tot een spectaculaire verbetering in het succes van dit type projecten, en niet alleen binnen ICT. Inmiddels is binnen de Agile-familie al een heel aantal verschillende aanpakken ontstaan, waarvan 'Scrum' de bekendste is.

Scrum

Binnen Scrum worden drie rollen onderscheiden:

- *de rol van Product Owner, ofwel de opdrachtgever van het project*
- *de Scrummaster*
- *het Ontwikkelteam.*

De belangrijkste taak van de Scrummaster is die van facilitator. Hij zorgt ervoor dat het team gemotiveerd is en ruimt eventuele blokkades voor ze op. Het team zelf werkt met sprints: kortlopende projecten, die een tot vier weken duren. Daarbij maken ze gebruik van 'User Stories', wat korte, eenvoudige beschrijvingen zijn, er staat precies beschreven wat er gedaan moet worden. Let wel: Scrum is een middel en geen doel op zich.

Als je de uitgangspunten van de Agile-methode combineert met 'de taal van PMC', wordt duidelijk dat beide nauw op elkaar aansluiten. Toch krijgen we tot onze verbazing regelmatig te horen dat 'nu we Agile hebben, projecten niet meer nodig zijn' of dat 'PMC is ingehaald door Agile-projectmanagement en overbodig is geworden'. Niets is echter minder waar.

Agile werken suggereert niet dat projectmanagement passé is, integendeel. 'Agility', of 'wendbaarheid' vraagt alleen dat je projecten aan de start niet volledig dichttimmert, zoals daarvoor op veel plaatsen wel gebeurde. En dat is nu precies wat PMC doet: ruimte laten aan de voorkant, zodat er flexibiliteit ontstaat in het gehele verdere proces. Verder gaat inspelen op veranderingen boven het volgen van een plan en zijn de onderlinge samenwerking, zowel met de klant als tussen de projectbetrokkenen, bij PMC de bepalende succesfactoren om te komen tot werkende oplossingen. Contracten en systemen zijn daarbij alleen maar ondersteunend.

Precies daarom zien wij meer overeenkomsten dan verschillen tussen de uitgangspunten van de Agile-beweging en hoe we in PMC tegen projecten aankijken. En beschouwen we Scrum als een waardevolle toevoeging op ons PMC-arsenaal.

VERWIJZINGEN

¹ De intellectuele vader van de creatielemniscaat is Robert Coppenhagen, oud-collega en auteur van het boek *Creatieregie. Visie en Verbinding bij verandering*. Scriptum, 2002. Hierin introduceert hij de lemniscaat als de kern van zijn model voor organisatieontwikkeling. Zonder de lemniscaat als dragend concept was projectmatig creëren ook in zijn huidige vorm niet mogelijk geweest.

² Om de paar jaar worden de oorzaken breed uitgemeten in de CHAOS-rapporten van de Standish Group (<https://bit.ly/2Fas1mw>).

Phaos is Projectmatig Creëren. Oprichters van Phaos behoorden tot de grondleggers van deze aanpak van projectmanagement. Hun namen staan dan ook op de vier boeken die vanaf het begin over Projectmatig Creëren (PMC) zijn verschenen en de inspiratie hebben gevormd voor het initiatief PMC online en deze whitepaper.

De vier boeken zijn:

- *Projectmatig Creëren, Jo Bos en Ernst Harting, Scriptum, 1998*
- *Projectmatig Creëren, Jo Bos en Ernst Harting, Scriptum, 2006*
- *PMC Compact, Jo Bos, Ernst Harting, Marlet Hesselink, Scriptum, 2010*
- *Project Driven Creation, Jo Bos, Ernst Harting, Marlet Hesselink, Phaos Opleidingen, 2014*

Meer weten? Neem gerust contact met ons op!

Phaos

085 2736387
info@phaos.nl
www.phaos.nl
www.pmc-online.nl