

*De factor mens  
in projecten, programma's en portfolio's*

René Hombergen  
2021

Uitgever: Elix Uitgevers

Auteur: René Hombergen

Redactiebijdrage en correcties : Rinke van Diermen & Jonne den Ouden

Opmaak omslag: Saskia Bruil; traffic: Saskia Bruil en Merel Damhuis

Foto omslag: Shutterstock

(Eerste druk 2017)

Herziene uitgave 2021

© Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur. Voor het overnemen van delen van deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men vooraf schriftelijk overeenstemming te bereiken met uitgever en auteur.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er mogelijk fouten in voorkomen. Uitgever en auteur verzoeken u bij het constateren daarvan direct contact op te nemen. Zij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het gebruik van eventuele foute informatie uit dit boek.

© Copyright by René Hombergen and Elix Uitgevers B.V. All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher and the author.

*De factor mens in  
projecten, programma's en portfolio's*

*Bron, bestemming en bestuurder;  
van en naar leiderschapsgedrag door liefde*

*Vreugdevolle vernieuwing voor een waardevolle wereld*

*© Elix Uitgevers & René Hombergen 2021*

## *Woord van dank*

Voor de totstandkoming van de herziene uitgave van dit werk, dank ik evenals voor de eerdere versie... wederom onze Schepper evolutie uit niets die me de kracht gaf te geloven dat het zinvol is dit op te schrijven. Ik hoop dat u hiermee uw voordeel kunt doen voor uw projecten, uw teams, uw naasten en uw omgeving.

*agile...*

In deze herziene versie is vooral een nadere bezinning op een loflied op agile opgenomen. In de vorige werd lean vechten als superieur gezien. Inmiddels blijkt een voorbeeld wat die superioriteit lijkt te schragen, toch minder voorbeeldig?

*...als kerk?*

U leest het tegen het eind van dit werk... om vast een tipje van de sluier op te lichten: onderlinge teambetrokkenheid (zoals in agile) is hartverwarmend en productief. Doch een richtinggevende, gedeelde architectuur als visionair beeld en een gedegen, onderling bekende planning op hoofdlijnen: zijn dat ook. Mensen werken niet alleen samen rondom een nisje in een zijbeuk en staan niet enkel dagenlang buiten een kathedraal te bewonderen. Zij combineren hun inspiratie voor een bijdrage op wat langere termijn en hun inspanning vandaag...

Ofwel: de factor liefde in projecten en programma's... kent vele gezichten. Oftewel; mensen leveren hun bijdrage aan deze liefde als bron, met andere mensen als bestemming en weten zelfs zichzelf, hun naasten en afnemers daarbij in liefde bij te sturen.

*René Hombergen, 2021*

## *Overzicht inhoud*

- 1. De factor mens als bron, bestemming en bestuurder*
- 2. Leiderschapsgedrag*
- 3. Liefde in projecten en programma's*

*Verantwoording & over de auteur*

*Literatuurlijst*

## *Inhoudsopgave*

Woord van dank .....	4
Overzicht inhoud .....	5
Inhoudsopgave.....	6
1. De factor mens: bron, bestemming, bestuurder .....	9
1.1. Inleiding; mensen in projecten... ..	13
1.2. In retro: geschiedenis projectmanagement.....	17
1.3. Overzicht: bron, bestemming en bestuurder.....	23
1.4. Factor mens als bron .....	26
1.5. Factor mens als bestemming.....	31
1.5.1. Verandermodellen als mensbeelden.....	33
1.5.2. Meer schets dan specificatie.....	34
1.5.3. Twintig visies als voorbeeld.....	41
1.5.4. Kernvisie op menselijke eigenschappen .....	44
1.5.5. Basisgedachte en modellering .....	46
1.5.6. Planmatige verandering: analyse, doel & actie .....	50
1.5.7. Tekortkomingen mensbeelden verandervisies .....	54
1.6. Factor mens als bestuurder .....	60
1.6.1. Integraal én geaggregeerd beslissen .....	63
1.6.1.1. Intuïtie slaagt – ondanks haar feilen? .....	65
1.6.1.2. Wat pleit tegen intuïtie? .....	68
1.6.1.3. Wat pleit voor intuïtie? .....	72
1.6.1.4. Dé tip .....	74
1.6.1.5. Diverse gezichtspunten op intuïtie .....	77
1.6.2. Statische en dynamische beslismodellen .....	80
1.6.3. Dichtgetimmerd of open? Procedure .....	90
1.6.4. Een goede uitkomst? Boodschap aan achterban.....	94
1.6.5. Resumé besluitvorming.....	96
1.7. Alternatieve indeling: menselijke aspecten .....	98
2. Leiderschapsgedrag – taak en transformatie.....	101
2.1. Proactiviteit; team, taak & transformatie .....	105
2.2. Leiderschapstijlen .....	111
2.3. Project- en programmaleiderschapsgedrag.....	115
2.4. Projectleiderschap van leider of van team? .....	120
2.5. Bronnen van projectleiderschapsgedrag.....	129
2.6. Projectleiderschapsgedrag en projectsucces.....	133

2.7. Communicatie, proactiviteit en eigenaarschap.....	139
3. Liefde als leidend principe...?	147
3.1. Projectmanagement en organisaties falen.....	148
3.2. Projectteams falen (onderling) niet.....	150
3.2.1. Een tegengedachte.....	153
3.2.2 Tegengeluiden...?	156
3.2.3 Narcisme en neuroticisme.....	157
3.3. Wat is liefde in projecten? .....	159
3.3.1. Bronnen in projectmanagement zelf.....	160
3.3.2. Uitspraken uit religie (en filosofie) .....	165
3.3.3. Voorbeeld in moderne literatuur .....	169
3.4. Vreugdevolle, effectieve militaire eenheden .....	170
3.4.1 Effectieve mensgerichte teams.....	171
3.4.2 Nog effectievere gedeelde voorbereiding en visie? .....	178
3.5. Wat is liefde waard als waarde voor anderen? .....	181
3.6. Communicatief handelen .....	185
3.7. En afstemmen met afnemers.....	188
Verantwoording & over de auteur.....	192
Literatuurlijst.....	193

## *Verantwoording & over de auteur*

Dit boek is geschreven in 2015. Herzien in 2020 en gecheckt in 2021. Auteur is René Hombergen.

*René Hombergen* werkt als portfolio-manager en adviseur portfolio-governance. Hij is auteur van zestien boeken over projectleiderschapsgedrag: het betreft zes uitgaven over A4-Projectmanagement (*“meer dan uitstekend handvat voor opdrachtgevers en projectmanagers”* – Management & Literatuur, 2010); en tien in deze reeks met onder meer *“Een geschiedenis, heden en toekomst van projectmanagement – Van piramiden in steen en organisatie, tot waardescheppende teams”*, *“Wat wordt projectsucces?”* en *“Wat is Agile portfolio management”*. Hij bereidt momenteel een community Project Masters Open voor.



## *Literatuurlijst*

- Ariely, D. (2012). **The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone - Especially Ourselves.** New York: Harper Collins.
- Belbin, R. (1981). **Management teams – Why they succeed or fail.** London: Heineman.
- Bergson H. (1899) *In: Bor, J. (1990). Bergson en de onmiddellijke ervaring.* Meppel, Boom.
- Bergström, B (2004). **Every child has specific needs.** Stockholm: Runa.
- Bernoulli, D. (1738). **Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis.** *In: Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae. Translated from Latin into English by Sommer, L. 1954. Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. Econometrica, 22; pp. 23-36.*
- Bowers, K.; Regehr, G., Balthazard, C. & Parker, K. (1990). **Intuition in the context of discovery.** *Cognitive Psychology, 22;*
- Bressers, H. & Kuks, S. (2000). **Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip.** *In Beleidswetenschap 15 (1) 2001; pp. 72–110.*
- Bruner, J. (1962). **On knowing.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Burke, L. & Miller, M. (1999). **Taking the mystery out of intuitive decision making.** *Academy of Management Executive*, 13; pp. 91-99.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (1999). **Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.** Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Chase, W., & Simon, H. (1973). **The mind's eye in chess.** In: W.G. Chase (Ed.). *Visual information processing.* New York: Academic Press.
- Cohen, D.; March, G. & Olsen, P.(1972). **A Carbage Can Model of Organizational Choice.** *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, No. 1.
- Cooper, R.; Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). **Portfolio Management for New products.** Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Dane, E. & Pratt, M. (2007). **Exploring intuition and its role in managerial decision making.** *Academy of Management Journal*, 32; pp. 33-54.
- De Bruijn, J. & Ten Heuvelhof, E. (1999). **Management in netwerken.** Utrecht, NL: Lemma.
- De Groot, A. (1978). **Thought and choice in chess.** The Hague, The Netherlands: Mouton.
- De Raad, B., & Doddema - Winsemius, M. (2006) **De Big 5persoonlijkheidsfactoren.** Amsterdam: Nieuwezijds.

- De Waal, F. (2005). **Van nature goed**. Amsterdam: Olympus Pockets.
- De Waal, F. (2008). **De aap en de filosoof**. Amsterdam: Atlas Contact.
- De Waal, F. (2013). **De bonobo en de tien geboden. Moraal is ouder dan de mens**. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Ehrmann, J. & B. Stinson (1999). **Joint fact-finding and the use of technical experts**. In Susskind, S. & J. Thomas-Larmer (red.) *The consensus building handbook. A comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks: Sage, pp. 375-400.
- Flyvbjerg, B.; M. Garbuio, D. Lovallo. (2009). **Delusion and Deception in Large Infrastructure Projects: Two Models for Explaining and Preventing Executive Disaster**. *California Management Review*, 51, no. 2, Winter 2009, pp. 170-193.
- Frederick, S. (2005). **Cognitive reflection and decision making**. *Journal of Economic Perspectives*. 19; pp. 25-42.
- Gonnissen, K. & A. Goudsmet (2003). **De Bedrijfsatleet - Managen onder druk**. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Guy Widdershoven, (2013). **Ethiek in de kliniek**. Meppel: Boom.
- Hajer, M., Van Tatenhove, J. & Laurent, C. (2004). **Nieuwe vormen van governance**. Universiteit van Amsterdam.

- Hidding, M., Van den Brink, A., Heinen, J. & Kragten, J. (2002).  
**Planning voor stad en land.** Uitgeverij Coutinho, Bussum  
 (2de druk).
- Hirsh, E. & Hirsh, K.W.; Hirsh, S.K. (2006) **Inleiding tot Type  
 en Teams.** USA, Mountain View.
- Hogarth, R. (2001). **Educating intuition.** Chicago: University of  
 Chicago Press.
- Hoogerwerf, A. (1989). **Overheidsbeleid.** Alphen aan de Rijn, NL:  
 Kluwer.
- Hooghe, L. & Marks, G. (2003). **Types of multi-level governance.**  
*In: The American Political Science Review, Vol. 97, No. 2 (Mei,  
 2003); pp. 233-243.*
- Hoppe, R. (2005). **Rethinking the science-policy nexus: from  
 knowledge utilization and science technology studies  
 to types of boundary arrangements.** *Poiesis & Praxis. (3),  
 pp. 199-215.*
- Jung, C.G. (1933). **Psychological types.** (First published in  
 1921.). New York: Harcourt, Brace, and Company.
- Jung, C.G. (1975) **Psychologische typen.** Wassenaar: Servire,.
- Kahneman, D. (2003). **A perspective on judgment and choice.**  
*American Psychologist, 58; pp. 697- 720.*
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). **Conditions for intuitive  
 expertise: A failure to disagree.** *American Psychologist,  
 64; pp. 515-526.*

- Kant, I. (2004). **Naar de eeuwige vrede; een filosofisch ontwerp**. Meppel: Boom. (Oorspronkelijke Duitstalige-uitgave 1795.)
- Kester, L. (2011) **New Product Development portfolios. Identifying the antecedents and consequences of decision-making processes**. [dissertatie]
- Kingdon, J. (1984). **Agendas, alternatives, and public policies**. Boston.
- Kooiman, J. (1993). **Modern Governance. New Governance-Society Interactions**. Sage, Londen, 1993;
- Koppenjan, J. (1993). **Management van de beleidsvorming**. Den Haag, VUGA.
- Kotter (2003). **Leiderschap bij verandering**. Den Haag: Academic Service.
- Lieberman, M. (2000). **Intuition: A social cognitive neuroscience approach**. *Psychological Bulletin*, 126; pp. 109–137.
- MacIntyre, A. (2007) **After Virtue; a study in moral theory (3rd edition)**. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press
- Markowitz, H. (1952). **Portfolio selection**. *The Journal of Finance*, 7; pp. 77-91.
- Markowitz, H. (1991). **Foundations of portfolio theory**. *The Journal of Finance*, 46; pp. 469-477.

- Meehl, P. (1954). **Clinical vs. statistical prediction: A theoretical analysis and review of the evidence.** Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Miller, C. & Ireland, R. (2005). **Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?** *Academy of Management Executive*, 19; pp. 19-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management.** New York: Free Press.
- Myers, D. (2002). **Intuition: Its powers and perils.** New Haven, CT: Yale University Press.
- Nussbaum, M. (2007). **De breekbaarheid van het goede – Geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur.** Amsterdam: Ambo.
- Palmer, H. (1988). **The Enneagram – Understanding yourself and the others in your life.** San Francisco: Harper & Row.
- Palmer, H. & Brown, R. (1988), *The Enneagram Advantage.* San Francisco: Harper & Row.
- Philipse, H. (2008). **Ethiek en evolutie** (audioboek; zie [www.homeacademy.nl](http://www.homeacademy.nl))
- Pleijte, M., Vreke, J., van den Bosch, F., Gerritsen, R., Kranendonk, P. & Kersten, P. (2009). **Verdrogingsbestrijding in het tijdperk van het Investeringsbudget Landelijk Gebied.**

- Tussen government en governance?** WOt-rapport 93,  
Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.
- Policastro, E. (1999). **Intuition**. In: M.A. Runco & S.R. Pritzker  
(Eds.). *Encyclopedia of creativity (volume 2)*. San Diego, CA:  
Academic Press.
- Raidl, M. & Lubart, T. (2000-2001). **An empirical study of  
intuition and creativity**. *Imagination, Cognition and Per-  
sonality*, 20; pp. 217–230.
- Rolstadas, A., Pinto, J.K, Falster, P. & Venkataraman, R. (2015).  
**Project Decision Chain**. *Project Management Journal*, vol.  
46, no. 4, pp. 6-19
- Rorty, R. (1967). **Intuition**. In: P. Edwards (Ed.). *Encyclopedia of  
philosophy*. New York; pp. Macmillan.
- Rotmans, J. & Loorbach, D. (2008). **Transition Management:  
relflexive governance of societal complexity through  
searching, learning and experimenting**. Universiteit van  
Rotterdam, 2008;
- Sabatier, P. (1986). **Top-down and Bottom-up Approaches to  
Implementation Research: A Critical Analysis and Sug-  
gested Synthesis**. *Journal of Public Policy*, Vol. 6, No. 1, pp.  
21-48.
- Sabatier, P. & Jenkins-Smith, H. (1993). **Policy Change and  
Learning. An Advocacy Coalition Approach**. Boulder,  
Colorado: Westview Press.

- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). **The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision making.** *Academy of Management Executive*, 18; pp. 76-91.
- Seagal, S & D.Horne (2000) **Human Dynamics: Samen leven, samen werken.** Scriptum Publishers.
- Shapiro, S., & Spence, M. (1997). **Managerial intuition; pp. A conceptual and operational framework.** *Business Horizons*, 40; pp. 63-68.
- Shirley, D. & Langan-Fox, J. (1996). **Intuition: A review of the literature.** *Psychological Reports*, 79; pp. 563-584.
- Simon, H. & Newell, A. (1960). **The new science of management decision.** New York: Harper and Row.
- Singer, P. (1994). **Dierenbevrijding.** Breda: De Geus.
- Singer, P. (2002). **Eén wereld, Ethiek in een tijd van globalisering.** Rotterdam: Lemniscaat
- Smith, A. (1997). **Studying multi-level governance.** In: *Public Administration*, Vol. 75, winter 1997; pp. 711-729.
- Stoker, G. (1998). **Governance as theory: five propositions.** *International Social Science Journal*, 50, (155); pp. 17-28.
- Teisman, G. (1995). **De reconstructie van complexe besluitvorming: over fasen, stromen en ronden.** In: Hart, P. 't, et al. (red.), *Publieke besluitvorming.* Den Haag, NL: VUGA, pp. 33-56.



- Teisman, G. (2000). **Models for research into decision-making processes: on phases, streams and decision-making rounds.** *Public Administration*, 78 (4), pp. 937-956.
- Termeer, C., Dewulf, A. & Van Lieshout, M. (2010). **Disentangling Scale Approaches in Governance Research: Comparing Monocentric, Multilevel, and Adaptive Governance.** *In: Ecology and Society* 15(4): 29. [online]
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1971). **Believe in the law of small numbers.** *Psychological Bulletin*, 76; pp. 105-110.
- Twaalfhoven, P. (1999). **The Success of Policy Analysis Studies: An Actor Perspective. A search for success definitions based on cases in the field of Transport and Infrastructure in the Netherlands.** TU Delft, NL: Eburon.
- Van Eeten, M. & Ten Heuvelhof E. (1998). **'Serviceable truth': de procescontingente inzet van wetenschappelijke expertise.** *In: Hoppe, R. & Peterse, A. (red.) Bouwstenen voor argumentatieve beleidsanalyse.* Den Haag, NL: Elsevier, pp. 161-174.
- Van Tongeren, P. (2007) **Geluk, deugd, plicht en keuze.** (Luisterboek.) Nijmegen: Roelants.
- Venmans, P. (2008). **Over de zin van nut.** Amsterdam/Antwerpen: Atlas

- Vreke, J., Gerritsen, A., Kranendonk, P., Pleijte, M., Kersten, P. & Van den Bosch, F. (2009). **Maatlat Government-Governance**. Wageningen.
- Westcott, M. & Ranzoni, J. (1963). **Correlates of intuitive thinking**. *Psychological Reports*, 12; pp. 595–613.
- Wild, K. (1938). **Intuition**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Yang, R., Wang, Y. & Jin, X. (2014). **Stakeholders' attributes, Behaviors and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice**. *Project Management Journal*, vol. 45, no. 3, pag. 74-90.