



Vrije Universiteit Brussel

FACULTEIT ECONOMISCHE, SOCIALE EN POLITIEKE  
WETENSCHAPPEN & SOLVAY BUSINESS SCHOOL

# The value of PMI and PRINCE2 for a project manager's career

Thesis submitted to acquire the degree of Master Toegepaste Economische Wetenschappen

**Jan De Messemaeker**

Promotor: prof. dr. P. Uyttendaele  
2010-2011 - Submitted: 25 July 2011



# Abstract

## Title

The value of PMI and PRINCE2 for a project manager's career

## Summary

Project management as a practice-based discipline has been around for centuries, but it is only since the second half of the twentieth century that practitioners started to develop standardized tools and techniques. Project management as an academic discipline is even younger, with roots in the nineteen eighties and a surge in research in the nineteen nineties.

In times of flattening organizational structures, project management is a booming business. Nonetheless, the profession seems to fail in receiving proper recognition within the organizations, lacking support and guidance throughout a project manager's career. As a result, it offers insufficient incentives to attract new and keep existing project managers motivated for the job. This thesis takes the conclusions of sixty years of project management analysis and practice into consideration when addressing several questions concerning the two best known structured project management methodologies: PMBOK/ PMI and PRINCE2.

Existing literature already offers some solutions to minimize the current downsides of the profession by a.o. creating a more standardized career path, putting more effort in mentoring project managers and adjusting training tools to their different levels (at first improving expertise, and later social skills). The empirical research in this thesis adds to this that PMI and PRINCE2 can be used to provide the essential first layer of skills, primarily focusing on building (technical) expertise, but fail to contribute to the development of social / people skills.

Looking at the formal aspect of certification, it can be concluded that methodologies like PMI and PRINCE2 are excellent stepping stones for junior project managers: it adds credibility when applying for a job and it gives them the opportunity to faster advance to a more senior level of project management as it is a good foundation to build project management expertise.

As a conclusion, it is considered worthwhile to get certified in PMI or PRINCE2: certainly junior project managers, with a few years of experience, can gain a lot by adopting these structured project management methodologies. However, one should stay critical for the 'certification business' that is manifesting in the project management profession.

## Keywords

PRINCE2, PMI, PMBOK, project manager, career, certification, training, development

# Preface

This thesis was written with multiple goals. It goes hand in hand with my master studies at the Vrije Universiteit Brussel, but it also supports my interest and exploits in project management. These endeavors were mostly focused on project management as a practice; most of them were first time undertakings, so it was often crucial that a structured approach was used. This underlined the necessity to - at least for myself - start thinking about project management as an academic discipline. What is the best way to keep grip on a project? How can you allow innovation without dwelling on dead-end ideas and wasting valuable time?

It was only in a later phase that a second aspect came to the foreground: if there already is 'a career in project management', what are its characteristics? What role does education / qualification play in the career path of a project manager? This evolution in interests also influenced the direction of my thesis, from a technical perspective to a more human-centered angle.

In the final days of writing this thesis, a thought came to mind: how I wished all exams would come in the form of writing a thesis. Basically, a thesis compares better to a project than exams: while it is unclear for an exam at what point you have passed the border between failing and succeeding, there are very clear deliverables associated with a thesis and these are easily translated in an estimated amount of work; you know you have to finish the document, and you better make sure you do it before the specified date. This 'project-induced rush' certainly helped a lot in getting my eternally 'calm, cool and collected' mind set on the work at hand. To conclude: I think there's a future in project management for me.

## Acknowledgments

I would like to thank my promotor, prof. dr. Patrick Uyttendaele, for giving me the freedom to shape and write this thesis by my own schedule, guided by my ever-changing interests. Special thanks go to my proper 'project team': Anneke, Jeremy, Pieter and Tom. For sharing your first-hand experience/expertise, for proofreading this lengthy document, and, in general, for commending any progress made.. Thank you!

Lastly, I would like to express my gratitude to 'the financiers' of the whole ordeal that led to this endpoint of my academic career: my parents. Thanks to their continuous support, I have been able to combine my studies with much needed personal development, to become the person I am today.

# Table of contents

<b>1. Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Structure of the thesis</b>	<b>7</b>
<b>1.2. A preliminary definition of project management</b>	<b>7</b>
The project management triangle	
The project management star	
The PMBOK definition	
Conclusion	
<b>2. Literature review</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Project management: a practice or an academic discipline?</b>	<b>11</b>
The origins of project management	
Researchers and their methodologies	
The evolution in research topics	
Conclusion	
<b>2.2. The profile of a project manager</b>	<b>16</b>
'A born leader'	
The perfect skill set	
Project manager vs. functional manager	
Conclusion	
<b>2.3. A career in project management</b>	<b>19</b>
Career orientation	
The 'accidental profession'	
The career path of a project manager	
Training and development	
Conclusion	

<b>2.4. Assessment of a project's success</b>	<b>24</b>
Success factors	
Conclusion	
<b>2.5. Project management methodologies</b>	<b>25</b>
Terminology	
Overview of methodologies	
Structured methodologies: pros and cons	
Conclusion	
<b>2.6. Conclusion</b>	<b>30</b>
<b>3. Empirical research</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Scope of the research</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Research questions</b>	<b>32</b>
Getting the job	
Doing the job	
Research questions	
<b>3.3. Interviews</b>	<b>34</b>
Goal	
Methodology	
Questions	
Interviewees	
Data analysis	
<b>3.4. Results</b>	<b>48</b>
What are the major (dis)advantages of PMI/PRINCE2 certifications?	
Are PMI/PRINCE2 useful across the career?	
Is the project manager inclined to get certified?	
Is it the project manager's choice to get certified?	

<b>3.5. Conclusion</b>	<b>52</b>
<b>4. Conclusion</b>	<b>53</b>
<b>5. References</b>	<b>55</b>
<b>6. Attachments</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Interviews</b>	<b>58</b>
<b>6.2. List of abbreviations</b>	<b>99</b>

# 1. Introduction

Project management has been around for a long time, but it was only in the past sixty years that it gained recognition from practitioners and academics alike. In this thesis, I began from a wide perspective, looking into the evolution of project management as a practice and an academic discipline, and gradually narrowed it down, to finally come to a research question. This research question combines two areas of project management research: structured project management methodologies and the associated certifications, and the career of a project manager. The answer to the research question was derived from interviews with project managers, combined with the findings from a literature review.

## 1.1. Structure of the thesis

There are two main parts in this thesis; a literature review (section 2) and an empirical research (section 3). The first looks at five topics closely related to project management. Each topic answers a key question necessary to approach the second part of the thesis. In that part, a hypothesis is built on two questions: should you use a structured project management methodology to better plan, execute and finish a project, and should a project manager put effort into obtaining a certificate from PMI or PRINCE2?

In the structure of this document, four layers can be identified: 'sections' (1, 2 and 3), 'chapters' within these sections (1.1, 1.2, etc.), 'paragraphs' (1.1.1, 1.1.2, etc.) and 'subheadings'. The latter are omitted from the table of contents and were used sparingly to further divide long paragraphs.

I used (a slight adaptation of) the Harvard System of Referencing for all academic references. All other sources were referred to in footnotes, with the exception of the 4th edition of the guide to the Project Management Body Of Knowledge (Project Management Institute, 2008), as this is a recognized work in the project management field.

## 1.2. A preliminary definition of project management

As this thesis is not an attempt to find the one true definition of project management, this chapter will be limited to the explication derived from the commonly used project management triangle and the definition provided in the guide to the PMBOK. As a result,

this chapter was not added to the literature review because it was mostly built from a practitioner's point of view. However, readers who would like a more elaborate overview of the definitions of a project and project management can turn to a.o. Maylor (2001).

### 1.2.1. The project management triangle

The easiest way to explain project management in layman's terms, is to use the project management triangle. In this 'iron triangle' the quality of a project is directly linked with the 'triple constraint': cost, scope and schedule.

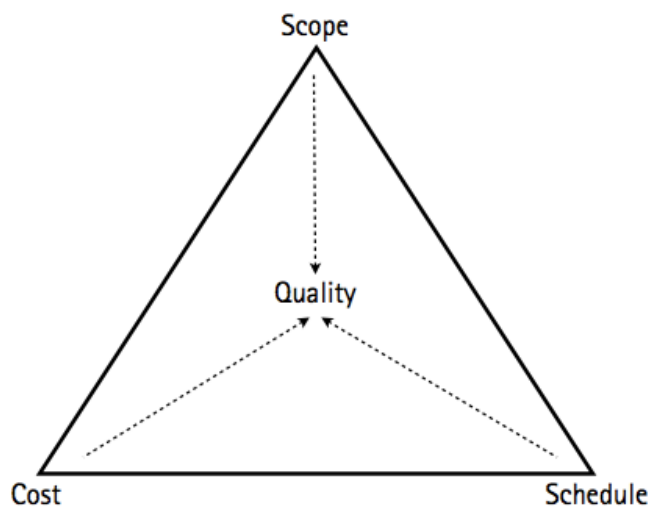


Figure 1: the project management triangle, adapted from the Iron Triangle originally presented by Martin Barnes in a 1969 course titled 'Time and Money in Contract Control'

Barnes (1988), often credited to be the first person to make this connection around 1969, puts it this way:

"In simple terms, the client's objectives are always a combination of the objectives for performance of the completed scheme, for achieving this performance within a named cost or budgetary limit and for getting the project into use by a target date."

While a bigger scope, a lower cost and an earlier delivery all have positive effects on the quality of a project, the triangle shows the immediate limitations: if you save on the cost, it will either (or both) take longer to complete the project or have less scope than required. The same goes for the other components; an earlier delivery for instance requires more money or a limitation in the scope of the project. To quote PMBOK (Project Management Institute, 2008, p.7): "The relationship among these factors is such that if any one factor changes, at least one other factor is likely to be changed".



This is also something expressed in the broader concept of the project triangle. Two examples: in college you can study, sleep or party, and an operating system can be fast, efficient or stable. Each time, the three factors are closely connected, but it is normally impossible to optimize all three. In each case you can only pick two, where the third will have to be slightly less qualitative.

### 1.2.2. The project management star

In its most recent edition (2008), PMBOK abandoned the project management triangle as the main method to measure a project's success. On the one hand, with the current system, the failure rate of projects is still excessive. On the other hand, as a consequence, they remark that a project depends on several more elements than only cost-scope-schedule and that limiting the evaluation to three elements aids in the wrong approach of project management.

In PMBOK4 (Project Management Institute, 2008, p.6), the model has been expanded. A new triangle can be added with three input factors - risk, quality and resources - to arrive at a project management star.

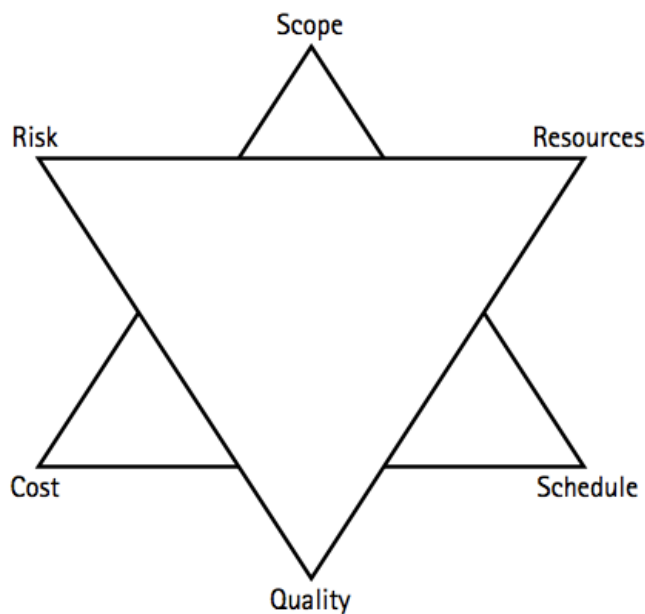


Figure 2: the project management star, adapted from PMBOK4

Although the guide to the PMBOK does not literally draw this star, they approach it in a comparable manner: by changing the scope, schedule or budget of a project, you directly influence the risk, quality and necessary resources of the project.

### **1.2.3. The PMBOK definition**

In short, PMBOK4 (Project Management Institute, 2008, p.5) describes a project as "a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result". Their definition of project management clearly points to their focus on structured project management:

"Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the 42 logically grouped project management processes comprising the 5 Process Groups."

The five Process Groups are: initiating, planning, executing, monitoring & controlling, and closing.

### **1.2.4. Conclusion**

In the rest of this thesis, project management will be defined as leading a project to deliver it a.o. on time, on 'spec' (specification = scope), on budget, while minimizing a.o. the risks and resources to maximize the quality of the project.

## 2. Literature review

This section is divided in several chapters examining the main topics in project management literature. These were selected after reading a vast amount of journal articles for my bachelor paper ('09-'10)<sup>i</sup> and by narrowing down the research field to five domains that are not so much focussed on the application of project management in the different disciplines, as this has an infinite amount of angles (see paragraph 2.1.3), but rather on project management as a stand-alone field:

1. Is project management merely a practice or also an academic discipline?
2. What is the profile of a successful 'project management professional'?
3. What do we know about the career path of a project manager?
4. What are the key factors of a successful project and how can we measure them?
5. What are structured project management methodologies and what are their pros and cons?

### 2.1. Project management: a practice or an academic discipline?

#### 2.1.1. The origins of project management

Going back to the origins of project management would be pretty hard; the definition of a project is broad enough to include all kinds of activities. Just think about the construction of the Egyptian pyramids about 4500 years ago or any other man-made wonder of the world.

Not all mega-constructions have survived the test of time. Some faded away, others never made it through the planned construction process. Take for example the Bent Pyramid (pharaoh Sneferu)<sup>ii</sup>. This pyramid, built approximately forty years before the Great Pyramid of Giza<sup>iii</sup>, did not steal its name: the structure was started with a slope of

---

i De Messemaeker, J., 2010. Adoption of structured project management methodologies: a project manager's gain? [Online] Available at: <http://jandm.be/docs/2010/paper>

ii Wikipedia, 2011. Bent Pyramid. [Online] [Accessed May 9th, 2011] Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bent\\_Pyramid](http://en.wikipedia.org/wiki/Bent_Pyramid).

iii Wikipedia, 2011. Great Pyramid of Giza. [Online] [Accessed May 9th, 2011] Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bent\\_Pyramid](http://en.wikipedia.org/wiki/Bent_Pyramid) and [/Great\\_Pyramid\\_of\\_Giza](http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Pyramid_of_Giza).

55°, but halfway in the construction, they switched to 43°, which in fact stayed a standard in pyramid building.

There are two possible explanations for this, both closely related to project management:

1. It started to show signs of instability, because the slope was too steep: the project managers decided to interfere to ensure the quality requirements.
2. It would have taken too long to finish the pyramid with a 55° angle: the project managers decided to interfere to ensure the project was completed in time.

Either way, the planning and oversight required to build these mega-structures must have been immense. The Great Pyramid of Giza for example was built over a period of 14-20 years and required extensive human resources (at least 20,000 laborers of which 5,000 skilled workers and administrators), a steady and large scale supply chain (among others 5.5 million tons of limestone), etc.

Around the period the pyramid of Giza was built, the Egyptian civilization was largely focused on the greatness of the dynasty. A lot of pyramids were built and it is clear that much information was passed on from site to site. It is believed that this was achieved by employing the same skilled workers and administrators for several projects, with the latter being the "project managers" of the Ancient world.

### **2.1.2. Researchers and their methodologies**

With the previous paragraph in mind, we must acknowledge that project management can be seen purely as a practice, but this does not say that it cannot be approached as an academic discipline. However, it is undesired to look at it as a black and white situation. Project management is primarily practice-based, and this also becomes visible when studying the project management research. A distinction can be made in research: on the one hand there are the more informal 'bodies of knowledge', often assembled by professional associations, and on the other hand academic research based on "certain knowledge" (Turner, 1999).

#### **Professional associations: 1960s and onward**

The complexity of projects and the evolution to project-oriented management led to the professionalization of project management (Abbasi & Al-Mharmah, 2000; Meredith & Mantel, 2002, p.5; Söderlund, 2004). A lot of companies and governments started to

develop methodologies that would assist project managers to limit a.o. the uncertainties and sharply reduce (the effects of) the enormous failure rate (Remington & Leigh, 2008). It was only a matter of time before they would come together to share their findings and add certification to the profession; this becomes very visible in the second half of the twentieth century with, among other things, the formation of several organizations of which the Project Management Institute (PMI, founded in 1969) and the International Project Management Association (IPMA, founded in 1965) are probably the biggest.<sup>iv</sup> These institutes were led by experienced project managers (practitioners) and aimed at setting standards in project management, not only to better a project, but also to make it more transparent for the different stakeholders.

### **Introducing academic research**

Although these organizations enjoy a lot of success up to this day, there was also a demand for a more scientific approach with theoretical and empirical research (Turner, 2010). Turner remarks a trend in project management research: in the 1970s it was primarily done by practitioners, in the 1980s the professional associations took over, and since the 1990s "there has been a substantial improvement in the quality and rigour of research in project management". White & Fortune (2002) add that, by the start of the noughties, project management had become "well developed and well accepted as a domain for the exercise of professional expertise and as an area for academic research and discourse", with a multitude of methods and techniques extensively researched and discussed in books, articles and the professional bodies.

It is also important to remark that the leading journal about project management, the International Journal of Project Management (IJPM) is actually a journal published in collaboration with one of the associations, the IPMA. This shows that the project management research domain is not a monopoly of either the associations (embodying the practitioners) or academics, but rather a co-operation between the two. This is also brought up by Söderlund (2004) who made the distinction between the practical and theoretical parts of the field in project management research.

---

<sup>iv</sup> Membership numbers are discussed in chapter 2.5.

## Research quality

Turner (2010) observes a vast improvement in research in the past 20 years: (a) recent journal articles get cited more often, (b) there are more citations of journal articles outside the field (and vice versa), (c) the articles cover a wider range of topics, and (d) the research methodologies have considerably improved.

The first of Turner's conclusions is that articles get cited more often. This also leads to another conclusion: articles contain more citations. According to his research, 58% of the papers published in the 1987 editions of the International Journal of Project Management have no citations at all. Ten years later only 4 papers commit this 'sin', and ten years afterwards (2007) all papers have citations. The amount of citations also goes up through the years: 1987 (if any) 10 citations, 1997 around 20, 2007 an average of 40. Specifically for citations of journal articles, this comes to 3.5 in 1987, 7 in 1997 and 19 in 2007.

Looking at the research methodologies, Turner also spots a betterment. In 1987 only 1 paper described its methodology, in 1997 29%, and in 2007 72%. This shows that the International Journal of Project Management supported the evolution from project management purely as a practice - even in the journal articles - to a mix between solid academic research and e.g. case studies.

Overall, Turner's findings indicate that research has improved a lot. Despite that, Maylor (2001) strikes out at the academic discipline:

"The academic discipline of project management has so far missed the very point of its existence. It should not strive to become a specialism that develops its own grand theories, ... but to echo the role that project managers take in practice and be the integrators of knowledge and theory from all the other disciplines."

Maylor also quotes from Turner (1999)'s editorial in the IJPM:

"Project management lacks a strong theoretical base. Yes, there is an extensive body of knowledge, including many familiar tools and techniques. However the Project Management Body of Knowledge [sic] is not based on a series of premises from which a strong, consistent theory is derived, but more on conjecture. The Body of Knowledge is based more on empirical evidence than certain knowledge."

Turner, long time editor in chief of the International Journal of Project Management, even goes on alluding that "perhaps the Project Management profession at the moment remains an avowal of that faith or belief".

In conclusion: although the academic discipline of project management is well on its way to become a well-recognized and established field of study, it is still in a maturing phase. Turner (1999) calls for a focus on developing the theoretical base instead of developing and adding tools and techniques to the already lengthy list.<sup>v</sup> Söderlund (2004) also "argue[s] for the need of a [sic] elaborate discussion on the identity and content of the field of project management research" and asks for a better balance between empirical insights and a decent theoretical backbone.

### **2.1.3. The evolution in research topics**

As the quantity and quality in research increased through the years, one can expect that the field would grow too. This evolution is analyzed first. Subsequently the current research is studied. It shows distinct 'limitations', contradictory as it may seem.

#### **Emergence: 1980s and onward**

In 1987 research was centered around topics like Engineering and Construction (25% of the papers), and to a lesser extent Computer Support, Time, Execution and Control, and Operation and Maintenance (Turner, 2010). The latter topic strangely disappeared with no papers written in 1997 or 2007 covering the life of a built asset and its life-cycle cost.

Ten years after the first measurements, Construction was still king of the hill with one-third of the papers written about this specific kind of project management. The three other popular topics in 1997 were Computer Support, Time Management and Risk Management.

Between 1987 and 2007 the amount of topics more than doubled to 54. This increase accelerated in the second decennium; two-thirds of the increase was recorded between 1997 and 2007. This is also visible in the range of topics currently discussed in the International Journal of Project Management, listed in the following subheading.

#### **Current project management research**

According to Turner (2010) there currently is "a strong interest in Partnerships and Alliances". This could be linked with the trend of globalization; markets grow and as a consequence companies grow too (Scholte, 2000, p.127). Other topics noted in Turner's

---

<sup>v</sup> Note that both criticisms (Turner, 1999; Maylor, 2001) were written more than 10 years ago. It is possible that the general orientation of research has been adjusted to these criticisms, but confirmation of this was not found.

review, were HR Management and Developing Individual Competence. Portfolio Management (including Program Management) was one of the new topics in 2007, but in 1997 the terms program and portfolio were still joined in 'Program Management'.

Kolltveit et al. (2007) distinguishes six 'perspectives': task, leadership, system, stakeholder, transaction cost, and business by project. It is mainly leadership that is currently discussed in text books and articles, together with the 'business by project' perspective. This is very similar to the aforementioned findings of Turner (2010).

Söderlund (2004) adds that "the professional field of project management today is diverse, multifaceted and contradictory in several respects". He sees that many fields of inquiry are linked to project management; this is however insufficiently reflected in research. He suggests that the field could benefit from making projects "a focal phenomenon of study". This includes looking at the reasons of existence and the differences between projects. Kolltveit (2007) also notes that, while there is a higher interest in project processes, this trend is not visible in project management research.

In general, Qureshi et al. (2009) notes that the project management field is very dynamic, allowing lots of perspectives due to its ever-changing surrounds.

#### **2.1.4. Conclusion**

In the past 40 years, the project management field has undergone a transformation from an expression of used methods and ideals to a mix between a practitioner's activity and an academic discipline. Its starting point is obviously the economic activity, but nowadays it can count on support from the academic community to improve the success rate and to make the management of projects, simply put, easier. Despite that, many researchers voice the concern that the field of project management research still lacks orientation and is in dire need of a proper identity.

## **2.2. The profile of a project manager**

Project management is an intensive profession, requiring a unique skill set. One might say it is not something given to everyone, but that is exactly what will be looked into in the following paragraphs.



### 2.2.1. 'A born leader'

Being a good project manager encompasses more than just being a good leader, but the leadership element in the project manager's job profile immediately raises an important question: can you develop the leadership skills through education and/or practice, or is this necessary skill (Müller & Turner, 2005) only given to the lucky few?

Aristotle wrote in *Politics* (part XIII)<sup>vi</sup> that people were more or less born as a barbarian or a noble, where the nobles were the leaders and the barbarians automatically lacked the leadership skills. Although a less diplomatic approach, there are things to be gathered from it. While the pool of "nobles" or - in a modern context - 'born leaders' is rather limited, valuable time and resources can be spent more efficiently than on e.g. training.

In modern literature, this discussion continues but a wider approach is taken. Bass & Bass (2008, p.3) for example argues that "leadership has been built into the human psyche" because parents need to be leaders for their children to survive. As a consequence, childhood also leads to the recognition of the idea of leaders and followers.

Looking past this theory, we can see that from both the practitioners' and the academic side much thought is put in the effective training of (future) managers. In this setting, the terms 'manager' and 'leader' go hand in hand: the first is mostly about rational thinking, while the second also focuses on and deals with emotions.

### 2.2.2. The perfect skill set

'Management development' is a big business; large budgets are spent on recruiting and training 'high potentials'. To ensure that this money is well spent, the recruits' personalities and competencies must match the required profile. Müller & Turner focused on these profiles specifically for project managers. In their 2010 study they examined the score for fifteen leadership competencies among project managers. These competencies, as listed by Dulewicz & Higgs in 2003 (Müller & Turner, 2010)<sup>vii</sup> for organizational change projects, are grouped in three sections: Intellectual (IQ), Managerial (MQ) and

---

vi Aristotle, 322 B.C.E. *Politics*. [Online] [Accessed May 9th, 2011]

Available at: <http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.1.one.html>.

vii Original reference not consulted. Müller & Turner (2010) refer to: Dulewicz, V., Higgs, M., 2003. Design of a new instrument to assess leadership dimensions & styles. In: *Henley Working Paper HWP 0311*. Henley Management College, Henley-On-Thames, UK.

Emotional (EQ). While focusing on successful project managers, Müller & Turner found that the profile is very much linked with the type of project, but in all types of projects "results indicate high expressions of one IQ sub-dimension (i.e. critical thinking) and three EQ sub-dimensions (i.e. influence, motivation and conscientiousness)". This matches the findings of Dulewicz & Higgs (2005): successful (project) managers are of the Engaging type. Meredith et al. (El-Sabaa, 2001)<sup>viii</sup> more generally wrote that "self-confident, ambitious, energetic and communicative are the characteristics of a good project manager".

While empowerment was not listed as one of the generally useful sub-dimensions in Müller & Turner (2010), Nauman et al. (2010) put this EQ skill in the center of attention in the exploration of virtual project management. In this specific context - where the team is neither 100% collocated ('traditional') nor solely virtual - it is essential to give empowerment a vital place in the project manager's profile, since it has a.o. a major influence on customer service. They also urge to keep the human factor in play by finding a balance between tasks and team.

El-Sabaa (2001) points to emotional intelligence as well; the 'human skills', as he puts it, seem to have the largest effect on a project's success from a managerial point of view.

### **2.2.3. Project manager vs. functional manager**

As El-Sabaa (2001) remarks, working as a project manager is an ongoing test: you always face different challenges, deal with (high) uncertainty, and have to process a lot of potentially relevant information. Each project is different, unlike the situation of a functional manager; he too has to face many different situations, but it is a specific quality of a good project manager to carry out unique projects, each time vastly different from the previous. This difference also becomes clear when looking at career orientation (see chapter 2.3).

Helm & Remington (2005) clearly talk about project management as a more demanding undertaking compared to other kinds of management. Nonetheless, organizations still fail to assign people with the right skills or attributes to projects (Remington & Leigh, 2008).

---

viii Original reference not consulted. El-Sabaa (2001) refers to: Meredith R, Posner BZ, Mantel SJ Jr., 1995.

*Project management: a managerial approach*, John Wiley.

As project environments are getting more and more complex, project managers will need to become better at their job, using extra tools and techniques, with "thinking outside the box" as one of the upcoming skills needed in the complex project settings.

#### **2.2.4. Conclusion**

The profile of a project manager seems to revolve largely around EQ. Technical skills are obviously also valuable, but a project manager with a high emotional intelligence will be better able to handle any kind of project. A project manager also is distinctively different from the functional manager: it is suggested that being a project manager is more demanding and that it requires a high degree of adaptability.

### **2.3. A career in project management**

It is often said that young people are becoming less engaged, less motivated to commit to a cause. This might be true, to some extent, but at least a small percentage are still full of dreams and continuously looking to put their heart and soul into new projects. As I consider myself part of this group, and as I am now coming closer to the start of my professional career, a question comes forward: is there a career in project management?

#### **2.3.1. Career orientation**

Brousseau et al. (1996) suggests the theory of "the spiral career": during one's career one can periodically switch from one specific area to another, while using the experience from the previous areas to generate more knowledge and skills. Also in the career path a difference can be observed between functional managers and project managers: functional managers more often have a linear career consisting of steps upward in a straightforward hierarchy, while project managers are generally motivated by personal development and creativity hence choosing for the spiral career.

Other careers discerned by Brousseau are the expert career, a stable and secure career extremely specialized in one specific area, and the transitory career, an unorthodox career where the person switches from one area to a completely unrelated area: variation and independence are key for these persons.

If we look at Holland's six patterns of career orientation (El-Sabaa, 2001)<sup>ix</sup> - conventional, artistic, realistic, social, enterprising, and investigative - it is mostly the social orientation that pops up for project managers: they dislike routine and want to inform, help and develop others, all while being friendly, understanding and tactful (El-Sabaa, 2001)<sup>x</sup>. This is completely different from the conventional pattern where the job revolves around clear operating procedures; an accountant for example is typically more focussed on conformity, order and efficiency while being less flexible (El-Sabaa, 2001).

So if we put the different findings together, we can conclude that project managers most often choose the spiral career (also known as the spiral staircase career) and choose for jobs with a heavy social component. However, when looking more into detail, it is clear that little research exists on the topic of career paths of project managers. Having said that, there seems to be a consensus that project management is not the most popular choice on career day: it is more likely that you stumble into it than that you deliberately choose to become a project manager, as we will see in the next paragraph.

### 2.3.2. The 'accidental profession'

Pinto & Kharbanda (1995) note that there is a lack of programs for selecting and training project managers. Moreover, ad hoc training courses do not offer a guarantee for successful training in project management skills. People often become project managers in situations where there is little choice: it is easy to force newcomers in one's company into projects with very narrow directives: a deadline, a budget and quality requirements. It is "a 'fly or die' mentality" which results in lots of failed projects and other negative consequences. One of those is the high job uncertainty that project managers have to face. This is fed by the temporary nature of projects, without a clear indication on what will come next in the project manager's career (Hölzle, 2010). The perceived underappreciation of project management is further confirmed by adding that many project managers are not able to focus 100% on project management; they have to combine their

---

ix Original reference not consulted. El-Sabaa (2001) refers to a contribution of Holland in: Johns G., 1996. *Organizational behavior: understanding and managing life at work*. 4th ed., Harper Collins.

x Original reference not consulted. El-Sabaa (2001) refers to: Meredith R, Posner BZ, Mantel SJ Jr., 1995. *Project management: a managerial approach*, John Wiley.

project(s) with their functional work and never completely receive proper recognition and support, including training (Pinto & Kharbanda, 1995; Helm & Remington, 2005).

All together this leads to a pretty grim story: Parker & Skitmore (2005)'s survey indicated that more than half the respondents had seriously considered leaving their position and even their discipline in the 12 months before the survey. Less depressing but still bleak is the conclusion that for many project managers the 'accidental profession' simply is a step towards "a higher-ranked (often managerial) position" (Hölzle, 2010)<sup>xi</sup>. Hölzle (2010) pleads for a specific design and implementation of project management career paths to support the profession and motivate project managers to give their best and build a sustainable career path in project management.

This extra support is not only beneficial for the project managers, it is also important for the successful completion of projects. Parker & Skitmore (2005) researched the turnover in project management. They concluded that "turnover directly affects the project team, negatively disrupting project performance and potentially affecting the profitability of the organisation". The highest turnover is noted in the execution phase of the project, leaving the project vulnerable for failure. General reasons include a mismatch with the organizational culture (ethics/integrity), and a lack of challenges and career advancement, while direct causes listed are "increasing risk, cost and the likelihood of project failure". They too argue that a solution can be found in 'development activities' like training, formal career planning and mentoring, but add that rotating project managers and promoting team members to the project management role can be very advantageous.

### **2.3.3. The career path of a project manager**

With all the disadvantages of the current situation in mind (see previous paragraph), researchers are now looking at ways to better support, guide and keep project managers in their profession. One way to do this is by branding project management as "a true career booster" (Hölzle, 2010). This could be achieved by an improved promotion policy, fitting remuneration, and overall more recognition and respect for the profession (Hölzle, 2010; Helm & Remington, 2005). By adding these factors, a project manager's career path

---

<sup>xi</sup> Hölzle (2010) refers to Parker & Skitmore (2005) and Pinto & Kharbanda (1995).

would become more similar to regular career paths, making it easier to compare and see the benefits of project management as a profession.

Hölzle (2010) points to the opportunity to create at least four levels in the project management career path: project manager, senior project manager, project director and program director. Compared to the line organization these would correspond to team leader, department manager, unit manager and divisional manager. A fifth level in the project-based organization has yet to be found, where the line organization has a seat on the board as the next step for the divisional manager. The alignment and standardization of the career path have several benefits. A differentiation in necessary skills - the lower levels require more technical skills, the higher levels more social skills (see also paragraph 2.3.4) - allows for training to be adjusted to each level, and by mentoring the project managers they can prepare for promotion to a higher level.

Additionally, project managers moving between companies will have better grounds to immediately claim a job at the appropriate level as their job title now corresponds better with their experience and competencies, again lowering the uncertainty surrounding their job prospects.

#### **2.3.4. Training and development**

Ono (1995) documented one of the first cases of a large scale implementation of a project management training program in a company (AT&T); AT&T developed a complete training program based on the PMBOK. Lessons learned included that it had to be sufficiently broad (making the PMBOK very suitable), but at the same time the lessons had to be relevant to their company's activities. The students primarily valued the human dimension of project management in the courses, and learned a lot through a case-oriented approach. Ono concludes that by committing to training and development an organization can encourage its project managers and give them the feeling that "project management is truly a career-enhancing field", something that was also concluded sixteen years later by Hölzle (2010, see paragraph 2.3.3), showing that not much has changed in the situation.

Loo (1996) lists several best practices for training programs: first of all, all involved parties in the organization need to be committed to the taught approach, second, the

formal training should be open for all employees, not just the project managers, third, training and implementation is something gradual, and fourth, an emphasis should be put on team performance, recognizing and rewarding team success, instead of personal efforts. This was also one of the aforementioned conclusions of Nauman et al. (2010, see paragraph 2.2.2), and is concluded by Loo (2002).

Looking at the existing learning environments, Thomas & Mengel (2008) conclude that the typical tools only succeed in developing expertise, and while this is certainly necessary at a junior level, it does not answer to the needs of more advanced project managers. These traditional training programs focus on 'know how' and 'know what' using primarily the Project Management Book Of Knowledge (PMBOK) in North America, and PRjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2) and the Association for Project Management (APM)-standards in Europe, to improve problem-solving skills. It is also noted that some companies develop their own certificates (Remington & Leigh, 2008).

Remington & Leigh (2008) make a distinction similar to the one of Thomas & Mengel: in stable environments the skills acquired through practice-based learning tools and techniques indeed offer a sufficient base, but once a project manager has to lead more complex projects "higher order skills" are required. This shift is also visible in general management, demanding an adjustment in educational strategies.

Pinto & Kharbanda (1995) criticize the current situation:

"Year after year, manager after manager, companies continue to make the same mistakes in "training" their project managers, usually through an almost ritualized baptism of fire."

"Too many organizations pay far too little attention to the process of selecting, training, and encouraging those people charged to run project teams."

Helm & Remington (2005) see a vital role for the project sponsor. But here too, the current situation is unsatisfactory: they witnessed that experienced project managers succeed in their projects "in spite of inadequate support ... using a complex range of tactics and behaviors".

Loo (2002) added that the inadequate investment in training was one of the potential barriers to improve project-based activities; the opportunity cost is considered too high for many organizations with "short-sightedness".

### **2.3.5. Conclusion**

A lot has been said about the current downsides of project management as a profession: it has no clear career path, bears too much uncertainty and is very demanding, but at the same time it is often under-appreciated. There is a need for more recognition and support, and although several solutions are already on the table, it leaves room for the empirical research section of this thesis to check whether structured project management methodologies and its certifications could add recognition to the profession or help the project manager advance on his career path.

## **2.4. Assessment of a project's success**

The project manager's main role is to steer a project to a specific point: it has to be delivered a.o. on time, on spec and on budget. But as we have seen in the introduction (section 1), this triple constraint is no longer the standard to measure a project's success.

### **2.4.1. Success factors**

White & Fortune (2002) list the most important criteria linked to project success, according to a survey with 236 respondents. Three factors distinguished themselves from the rest when it comes to judging project success: 'meets client's requirements', 'completed within schedule' and 'completed within budget'. These findings are identical to the 'traditional' set of success factors (on time, on budget, on spec), but were accompanied by other factors such as 'meets organizational objectives'. At the same time three factors are believed to have a big influence on project success: 'clear goals/objectives', 'support from senior management' and 'adequate funds/resources'. If we add the runner-up, 'realistic schedule', the triple constraint is once again whole.

Pinto & Kharbanda (1995) also focus on the triple constraint, adding that 'client use and satisfaction' is gaining in popularity as an extra success factor, as "any project is only as good as it is used". However, client satisfaction is, as I see it, to a large extent a result from maximizing the project management triangle, but it is certainly not a bad idea to explicitly put this factor in the picture.

Several articles are pointing to the shortcomings of the triple constraint. Atkinson (1999) refers to the triangle as "no more than two best guesses and a phenomenon". He makes the distinction between Type I and Type II errors, respectively doing something wrong



and doing something not at the highest possible level; he suggests that project management "may be committing a Type II error, and that error is the reluctance to include additional success criteria". He offers a new model called "the Square-Route" adding the information system, the benefits for the stakeholder community, and the benefits for the organization as extra factors of success, beside the iron triangle. This is also similar to the conclusion of Clarke (1999): she proposes to take a step back, taking a "holistic view" of the field, to approach the projects with the critical success factors but also with many other factors in mind.

Qureshi et al. (2009) suggests a completely new set of critical success factors, baptized as the Project Management Performance Assessment (PMPA) model. As this topic is still in a 'suggestions phase', it is clear that no good solution has been found in the decade between Pinto & Kharbanda (1995), Atkinson (1999), Clarke (1999), and more recent suggestions by a.o. Qureshi et al. (1999).

#### **2.4.2. Conclusion**

Combining several criticisms, of among others Turner (1999), Söderlund (2004) concludes that "the major part of critical success factor research does not give us deeper knowledge about real life project management". This is also my conclusion from combining all research I have read: several models and theories are presented, but it gave no answer to the actual question how these 'critical success factors' can actually be measured in e.g. case studies. As long as the researchers have not settled, or at least narrowed down, on the most suitable orientation for and tools in this specific domain (assessing a project's success), it is not practical to build upon it in related domains. This gives me reason to relegate this part of the project management field to the background in my empirical research in section three.

### **2.5. Project management methodologies**

A project manager has a swiss army knife of methodologies, tools and techniques at his disposal to lead his projects. The highest level are methodologies, with PMI and PRINCE2, two standardized certifications, as the focus of this thesis. This chapter looks into the use and usefulness of methodologies.

### 2.5.1. Terminology

Reading the numerous articles written about project management, it became clear that there is, to some extent, an inconsistency in terminology. In this thesis, I have used the division made in the research of White & Fortune (2002) about the practices in project management: they make a distinction between project management method(ologie)s, project management tools, decision making techniques, risk assessment tools, computer models/databases/indexes, and computer simulations. 'Standards' most often refer to the group of standardized methodologies, tools and techniques.

### 2.5.2. Overview of methodologies

#### 'Localized standardization'

White & Fortune (2002) surveyed 236 project managers about the methodologies, tools and techniques used. Results from this survey indicate that the majority of project managers used in house methodologies (54%), almost 12% used PRINCE of which 2% in house methodologies similar to PRINCE. 6% used PRINCE2. The other project managers used Structured Systems Analysis and Design Method (SSADM) (7%) or other methodologies (8%). Almost 28% of the respondents indicated that they were not using any project management methodologies.<sup>xii</sup>

The limited use of PRINCE2 compared to its predecessor PRINCE can be explained by the period in which the survey took place: PRINCE2 had been launched only 6 years prior. From the survey, it also becomes clear that the project managers primarily experienced limitations from PRINCE: 9 people using PRINCE or PRINCE2 mentioned 9 limitations, of which 7 were about PRINCE: too heavy in documentation / too time consuming (3), lack of training / expertise (2), constrained activities / did not allow a holistic view (1) and too unwieldy / not cost effective (1). Only 2 were about PRINCE2: too much emphasis on following standards and 1 other unspecified limitation. This indicates that while PRINCE had several limitations, most of these were put right in the second version of the methodology. The absence of PMI's PMBOK can be explained by the nationality of the project managers. The respondents were most likely British<sup>xiii</sup>; PRINCE(2) is a UK

---

xii Some respondents mentioned more than 1 methodology.

xiii The nationality of the respondents was not mentioned, but the researchers are UK-based.

government endorsed standard, making it an evident candidate to be the dominating structured project management methodology in the United Kingdom.

McHugh & Hogan (2010)<sup>xiv</sup> refer to a 2004-2005 survey of middle to senior (project) managers in Ireland: 25% of the 200 respondents used PMBOK, 5% marked PRINCE2 as their *modus operandi*.

Five years later, these percentages are still accurate, at least according to the survey of Ahlemann et al. (2009) in Germany and Switzerland. They saw that 39% of the 234 respondents used a project management standard, with 19% using the Project Management Body Of Knowledge, 12% the International Competence Baseline (ICB, a methodology offered by the IPMA) with another 10% using a German adaptation of the ICB. 5% used PRINCE2, an additional 8% said to follow DIN 69901-69905, project management standards issued by the German Institute for Standardization.

Overall, it becomes clear that the use of structured project management methodologies is strongly linked with the nationality of the project managers. This can also be generalized: according to de Bony (2010) the integration of project management is to some extent connected with the national culture. This is demonstrated in a French-Dutch case study: Dutch 'consensus' has a positive effect, while the French 'decision process' might have a negative impact.

It should also be noted that the reviewed surveys indicate that the majority of project managers do not use standardized methods, but rather in house methods or no methods at all. Nonetheless, structured methodologies are prevalent, and by taking the soaring membership numbers of the different associations into consideration (see paragraph 2.5.3), it can be concluded that project managers are turning more and more to standardized, structured project management methodologies. In what degree they use these methods is discussed next.

### **Application of standards**

When asked how they use the standardized methodologies, tools and techniques, only 11% of the participants of Ahlemann et al. (2009)'s survey stated that they use the

---

xiv McHugh & Hogan (2010) were given access to the results of a survey by the Institute of Project Management Ireland (IPMI). It was conducted by the Department of Management & Marketing of the University College Cork.

standards without any modification or adaptation. The majority (60%) considers the standards to be "a template that requires modification". Standards are also used partially (37%) or as a pool of ideas (35%). This differentiation is explained by Milosevic & Patanakul (2005): they concluded that there is an "inflection point" in the degree of standardization, and that companies will try to reach that point to increase the success rate of their projects. However, if they pass this inflection point, the project has a tendency to be less successful. They add that the inflection point is company-specific: projects in high velocity industries, which are often high speed, complex, and risky environments, will have a lower inflection point.

### **2.5.3. Structured methodologies: pros and cons**

#### **Expectations and experiences**

Ahlemann et al. (2009) surveyed what the major purposes of using standards were: 59% of the respondents mentioned it was mainly to improve communication, 55% said it was to improve process quality, 42% aimed at faster implementing project management processes, and 39% wanted to implement best practices. With all these expectations, only 15% of the respondents felt that all their set goals were met. Solely the improvement of communication was a success in most cases, apart from that, "none of the assumed benefits could be realized to a great extent". White & Fortune (2002)'s results are milder: only 42% of their respondents had experienced limitations or drawbacks using standards, but the majority of the limitations were encountered using software, as this project management tool is inadequate to manage complex projects.

Also according to Ahlemann et al. (2009)'s survey, the major deficiencies experienced were that the standards' administrative overheads are too high (20%), are not accepted by users (17%) and cost too much (15%), but, most of all, that standards have insufficient flexibility and adaptability (42%).

#### **Raising project success**

Milosevic & Patanakul (2005) looked into the impact of standardized project management factors on project success. Specifically for development projects, they concluded that standardized tools, leadership and processes "may contribute to higher project success", while adding that the impact might be limited. It was chiefly the standardization in

leadership, using project managers with a standardized skill set, that played a role in improving project success.

### **Bodies of knowledge**

The aforementioned associations (see paragraph 2.1.2) are all characterized by having formalized 'bodies of knowledge' (Maylor, 2001). Maylor remarks that, while these bodies of knowledge are mainly derived from "the 'traditional projects' sector", they are out of touch with rapidly moving sectors; high-performing firms usually have their own, often tacit, bodies of knowledge. With project management covering more and more fields, Maylor thinks there is a need for a reconstruction of the formalized bodies of knowledge, adding that "there is an opportunity to make application contingent on the type of project being undertaken".

### **Money driven?**

PMI, the Project Management Institute, counted approximately 250000 members in 2008, a significant increase compared to twenty years earlier (6000 members).<sup>xv</sup> More recent numbers even suggest 340000+ members.<sup>xvi</sup> IPMA, the International Project Management Association, is considerably smaller, but still counted over 40000 members in 2009.<sup>xvii</sup>

All this indicates that a lot of money is involved in association and certification: PMI for instance charges \$129 to join, and another \$119 to renew one's membership, chapter membership not included.<sup>xviii</sup> Although this is not the case for PRINCE2, the cost to get certified is for both considerable.<sup>xix</sup> The certification process also offers a lot of opportunities for trainers. This is demonstrated in McHugh & Hogan (2010): one of the

---

xv Institute of Project Management Ireland, 2008. Significant Changes Affecting Project Management. [Online] [Accessed July 20th, 2011] Available at: <http://projectmanagement.ie/images/assets/pdf/significantchanges.pdf>.

xvi Wikipedia, 2011. Project Management Institute. [Online] [Accessed July 20th, 2011] Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Institute](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute).

xvii Cyprus Project Management Society, 2011. About the IPMA. [Online] [Accessed July 20th, 2011] Available at: <http://www.cpms.org.cy/articles/view/ipma-box>.

xviii Project Management Institute, 2011. Types of PMI membership. [Online] [Accessed July 20th, 2011] Available at: <http://www.pmi.org/en/Membership/Membership-Types-of-Memberships.aspx>.

xix ILX Group, 2011. PRINCE2 Training Courses. [Online] [Accessed July 25th, 2011] Available at: <http://www.ilxgroup.com/eu/prince2-training.asp>.

Threon, 2011. PMP Certification Prep Training. [Online] [Accessed July 25th, 2011] Available at: <http://www.threon.com/?id=369>

reasons why PRINCE2 was selected by organizations as their project management methodology was that there are numerous training providers available.

There seems to be at least one previously unmentioned reason why certifications are perceived as valuable commodities: 47% of McHugh & Hogan (2010)'s respondents were of the opinion that certification is important to senior management, making it a potentially essential tool in career advancement.

#### **2.5.4. Conclusion**

Although the majority of project managers have not adopted any standardized project management methodology, instead using either in house developed structured methodologies or no methodology at all, these standardized structured project management methodologies are gaining in popularity. However, academic research is mixed about the usefulness of these methodologies. It is only to some extent effective in raising a project's success rate and still has many wide-ranging drawbacks; extensive revisions are suggested. One thing is clear: the standard methodologies, in their current state, are not considered to be used 'as is'.

### **2.6. Conclusion**

The second section of my thesis, the literature review, gave a broad view on what is going on in both the project management practice and academic discipline. It is unmistakable that both are extremely interrelated: not only is the academic discipline in function of the practice, it is also supported by a.o. the practice-based associations. The project management profession is still unfolding, and it still has some major imperfections before it can be considered as a mature and stable profession.

In the next section, my empirical research will submit the conclusions of this literature review to a reality check, while further focussing on certification and its value in a project manager's career. The most important findings, related to my research, will be summarized in chapter 3.4 (Results), when presenting the outcomes of the interviews and coming to a conclusion.

## 3. Empirical research

In the previous section, the literature review revealed many flaws in the project management profession. It showed a lack of support, insufficient transparency in the career path, high uncertainty for the project manager, etc. In the third section of this thesis, I will test these results in interviews with project managers and build further on the concept of education through certification and its role in the career of a project manager.

### 3.1. Scope of the research

In the introduction, I mentioned two main questions that beg to be answered:

1. Should a project manager use a structured project management methodology to better plan, execute and finish a project?
2. Should a project manager put effort into obtaining a certification from PMI or PRINCE2?

After completing the literature review, the first question was relegated to the background, because it became clear that it would require extensive research, surpassing the scale of this thesis. To actually obtain valuable information, more time would have been needed, several hundreds of respondents would have to be found, and above all, an expertise in measuring the success of the respondents' projects would have been required. As the literature about project success measurement tools shows, this topic is still developing. Of course, no topics will ever be *completely* 'developed', but these tools clearly had not matured enough, so a research built upon them would have been futile.

However, a more human and less technical aspect came to the foreground, focusing on the career path of a project manager: what roles can qualifications like PMI and PRINCE2 play in a project manager's career? The answer to this question is directly linked with the second question from the introduction; if PMI/PRINCE2 can play important roles in a project manager's career, it might be opportune to put effort and money in these certifications. The final trade-off between the gains and costs however, is one to be made by each project manager individually, but by listing both categories, a general advice might be derived.

To summarize: it was necessary to limit the scope of my research, but by excluding the more technical aspects of structured project management methodologies and including the effects of the methodologies on the career of a project manager, a very interesting facet was studied.

### **3.2. Research questions**

Based on the literature review and the chosen scope, I opted to focus on the project manager's decision to get certified in PMI or PRINCE2. It is not always easy to distinguish a good opportunity from ill-founded hypes or customs, and in a profession where standardization through adoption of structured methodologies is growing in popularity, it seemed interesting to research whether certifications like PMI and PRINCE2 actually *are* good opportunities, or rather ungrounded hypes that are slowly but surely transforming into customary methods.

As mentioned above, I decided to omit the effects from PMI/PRINCE2 on the actual management of projects. Instead, my research focuses on the career path, checking if certifications are useful throughout the career; to get the job, but also to do the job.

#### **3.2.1. Getting the job**

First things first: to advance in your career as a project manager you need to actually get appointed to manage projects. In this event, is it useful to have a PMI/PRINCE2 certification? Is it important for HR? Is it a discriminating factor for the manager who is hiring the project manager?

The importance of the certifications in 'getting the job' can be divided in three layers:

1. 'Concert tickets' (in or out): if having a PMI/PRINCE2 certification is a discriminating factor, you will indeed need it. Just like you need a concert ticket to see your favorite band.
2. 'Life vests' (swim or float): if it is really useful to have a PMI/PRINCE2 certification, it is always good to have. If you don't have it, it will just take more effort.
3. 'Trophies' (gathering dust): the third option is quite clear. If you don't need a PMI/PRINCE2 certification to get the job, you can still use it to add to your case (in both senses of the word), but after all, it will not help you that much.



By answering the research question it should become clear how far the disadvantages of not having a PMI/PRINCE2 certification reach. This will be the first of two factors weighing on the decision to get certified.

### **3.2.2. Doing the job**

Although the scope of the research excluded the examination of the capability of a project manager to successfully complete his projects, a more general approach to 'doing the job' was taken.

In general, advancing in one's career should, at least partially, result from good performance on the job. If the research confirms the usefulness of certifications, it would also, to some extent, point out the benefits of the certifications for the actual management of projects. This usefulness can also be researched by examining the project manager's crucial skills and their importance across the career; it can be interesting to determine at what point of the career certifications like PMI/PRINCE2 are most rewarding.

By answering the research question it should become clear how far the advantages of having a PMI/PRINCE2 certification reach. This will be the second of two factors weighing on the decision to get certified.

### **3.2.3. Research questions**

By joining the two factors weighing on the decision to get PMI/PRINCE2 certified (disadvantages of not having a certification, and advantages of having a certification), it is possible to formulate a research question that has not been touched upon before. This research can be a first exploit in a topic that will most likely gain importance in the following years; the success rate of projects is still at an undesirable level, the demand for project management is going up, and structured methodologies seem to get the upper hand for solving both of the aforementioned problems. But are structured methodologies really the answer? My research will not answer this broad question, but it aims to provide a good starting point for later research.

#### **Main question**

Is it useful for a project manager to get certified in PMI/PRINCE2?

## Secondary questions

- What are the major (dis)advantages of these certifications?
- Are these certifications useful at the start of the career? Are they (still) useful in a later stage of the career?
- Is the project manager inclined to get certified?
- Is it the project manager's choice to get certified? Or is it the employer's/client's?

## Answering the questions

To answer the main research question, the first goal will be to find answers to the secondary questions. This will be achieved by combining the conclusions from the literature review with results from my empirical research. This research will center on a select number of interviews intended to give a preliminary impression on the topic.

## 3.3. Interviews

### 3.3.1. Goal

The interviews will look into the perceived usefulness of training programs and qualifications, specifically focusing on PMI and PRINCE2 as the two leading certifications in project management. They also serve as a reality check for the conclusions drawn from the literature review.

### 3.3.2. Methodology<sup>xx</sup>

#### Interview style

Hözle (2010) pointed out that qualitative, case-based research methods work best when looking into the career path of project managers:

"As the development of a project manager's career path is a truly novel, complex and yet flexible process which allows multiple solution possibilities, we used open research questions in order to allow for a maximum of flexibility while providing an underlying structure based on the theoretical considerations made before."

As this is also the case in my research, I chose for a qualitative method as well, interviewing 7 project managers in a semi-structured interview. The interviews were conducted orally, either by meeting the respondents or by using Skype.

---

<sup>xx</sup> The setup and data analysis of the interviews is based on methods learned in the course Marktonderzoek (Market research) taught by prof. dr. Malaika Brengman at the Vrije Universiteit Brussel, October-December 2010.

## Selection of interviewees

The selection of the interviewees was mostly linked with their employment situation (whether they work as freelancers or as employees), their association with PMI/PRINCE2, and to a smaller extent with the years of experience as project managers.

Determining factors:

- **Employment Situation:** the distinction between employees and freelancers allows to look for variations in perceived job (in)security. The persons in the 'Consultant' category fall in a grey area: at the moment of the interview, they were employed by an external consulting firm, working for a client as project manager. This specific condition is a.o. covered in question 16 of the interview, asking whether they chose the courses / training programs they took themselves, and whether they, or their employers, financed it.
- **Association with PMI/PRINCE2:** when asking opinions about these certifications, it is important to keep a balance between project managers who already chose to get certified and people who have not. However, this association is not an automatic 'pro-con' selector: both groups can have advocates for or against the certifications.
- **Years of experience:** this was only a minor factor in selecting the interviewees, excluding all project managers with less than three years experience in the profession (project management or roles closely related to project management). This was deemed necessary to be able to talk about the evolution throughout the career. Despite the fact that current starters would have possibly added interesting information on the current situation ('getting the job'), this was not considered as a sufficiently significant factor to include them in the research.

Other factors taken into consideration:

- **Balance between sectors:** it will be attempted to interview both IT project managers and other project managers, for instance project managers working in the construction sector.
- **Nationality / culture:** although project managers from all nationalities and cultures are admissible, it is most likely that the respondents will be Dutch-speaking Belgians, as this research is conducted in Belgium, at a Dutch-speaking university. The interviews can be conducted in their language of preference (Dutch or English).

### **Type and order of questions**

The questions are open-ended, allowing the interviewees to expand on their answers or to go into detail when needed or wanted. By asking the most important questions towards the end of the interview (part 3), the interviewees were offered enough time to get comfortable (part 1) and to reflect on their career and their job as a project manager (part 2). This sequence aspires to get open and honest answers in the third part of the interview, when it counts most. This also supports a focus on the career path instead of the technical aspect of 'how to best manage a project'.

### **Data analysis**

Even though the questions are open-ended, they are sufficiently specific to get noteworthy answers from all interviewees in order to conduct comparative research. Some questions aim at creating lists in terms of, for example, advantages related to project management, reasons why one should become a project manager, the most important skills, etc. These can be used to derive general opinions articulated by a clear majority. Other questions allow the use of states (false/true, yes/no) in order to confirm or contradict statements about the research questions and the conclusions from the literature review. Parallel to this question-based approach, an interview-wide analysis will be done, counting, among others, the positive and negative mentions of certifications.

### **Results**

By extracting the needed information from the interviews, it will be possible to answer the research questions asked above. As an intermediary step, attributes and statements derived from the research questions and literature will be put to the test, and by subdividing them into 'pro' and 'con' categories, it will be feasible to assess the usefulness for project managers.

#### **3.3.3. Questions**

The interview is split in three parts. There is a general part about project management, with questions primarily about definitions of project management and the project manager, the ideal profile for a project manager, the job market for project managers,

etc. The second part is more personal, asking about their career, and the third part is specifically about education / development / training.

The interview has 19 main questions, and takes about 30 minutes per interviewee.

### **Part 1: General questions**

1. What is your definition of project management?
2. What is your definition of a project manager? What is his role?
  - Do you personally use the title 'project manager'? Why (not)?
3. What is the profile of an ideal project manager? What skills are most important?
4. Can these skills be thought?
5. If you look at the (job) market of project management: what is the current situation, and what is the evolution through the years?
6. What are the advantages and disadvantages of being a project manager?
  - How about the remuneration? How does it compare to a functional manager with similar experience / responsibility?

### **Part 2: Personal questions**

7. How did you become a project manager? Was it your own choice?
8. Literature often speaks of 'the accidental profession'; do you agree with this theory?
  - Is this (also) the case for your colleagues?
9. How would you describe your career path? Are there clear levels that your career went through?
10. Do you work as a freelancer or as an employee? Which structure do you prefer?
11. Through your career: at which moment of your career have specific skills been most useful? (skills or groups of skills as listed in the answer on question 3 + distinction between technical expertise and social skills)
12. If you look at your company; what is the image of the project managers? Is there enough guidance / support for project managers?
  - Has this always been like this? How do other companies compare to yours?
13. Where do you see yourself in 10 years? In 5 years?

- How long do you wish to continue your job as project manager?
- What would be the reasons to leave the profession and what would you do next?

### Part 3: Questions about education / development / training

14. In what degree were your studies a preparation for project management? Was there a course in project management?

15. When you started in project management, did you feel a need for education / training? Or is it something you learn 'on the job'?

16. What courses did you take (+ when)? Was this your own choice or was this suggested by your employer?

- Who financed these courses?

17. How useful are these training courses through the career? (junior / senior level)

- (if PMI / PRINCE2 were not listed) What is your perception of certifications like PMI / PRINCE2? Do you consider taking these courses?

18. Are certifications important (in your sector)? Is it important for a junior project manager / senior project manager?

- Are there concrete (dis)advantages about these certifications? (too much structure?)

#### 3.3.4. Interviewees

7 interviewees were selected for a 30 minute interview: the first 4 were 'first come, first served', the last 3 were picked with the three factors listed in the methodology section in mind. This is reflected in the following matrix (Figure 3), keeping a balance within these three factors: employment situation (x), association with PMI/PRINCE2 (y), and years of experience (mentioned between brackets). The combination I+number indicates the corresponding interviewee; the transcripts of the interviews can be found in attachment.

Has certification in PMI or PRINCE2	I5 (4)	I2 (6)	I1 (9), I4 (14)
Has no certification	I6 (~10), I7 (6)		I3 (6)
	Employee	Consultant	Freelancer

Figure 3: matrix with distribution of interviewees

All interviewees were Dutch-speaking Belgians. The primary degrees (college or university) of the respondents were economics (2), engineering (2), and IT (3).

**3.3.5.Data analysis**

The following table groups together the different attributes from the interviews, giving an overview of the responses per interviewee. In the next section (chapter 3.4) conclusions will be drawn from this table and the corresponding literature. For a good analysis , the responses should be, to some extent, linked to factors described in paragraph 3.3.3 and applied in paragraph 3.3.4. These are primarily differences between freelancers and employees, and between people with a technical background versus a more general business background.

<p>THE IDEAL PROJECT MANAGER</p>	
<p>Most important skills</p>	<p>I1: Communication, people manager, technical skills (planning, budgeting), building bridges (coordination).</p> <p>I2: Flexibility, ability to handle pressure, focused on results, pragmatic thinking.</p> <p>I3: Building bridges (coordination), communication, analytical thinking.</p> <p>I4: Communication, budgeting, etc. (technical skills), people management ("getting things done with people"), negotiation skills, leadership (making a difference between leader and manager). Having a technical background can be negative (less creativity from the team) but is also useful (knowing your subject matter).</p> <p>I5: Communication (with or between persons + politeness), analytical thinking, technical skills (e.g. spreadsheets).</p> <p>I6: Communication, coordination, prioritizing, listening, activating/motivating people, problem solving.</p> <p>I7: Being assertive and daring to handle problems (in general, everyone can be a project manager).</p>

<p>Can skills be taught?</p>	<p>I1: Technical skills: certainly. Also people skills, but it helps to have it in you (extraverts). Introverts have benefit when it comes to technical skills.</p> <p>I2: You can learn it, also via experience (learning from an experienced colleague), it also depends on the organizational culture (being pragmatic, focused on results).</p> <p>I3: Subject expertise can be taught (through experience / training programs). Social skills: you need to have in you (intuitively), but it can also be taught to some extent.</p> <p>I4: You need to have the social skills, otherwise, you're out. Technical skills can be taught.</p> <p>I5: Technical skills can be taught. Communication / soft skills too, but you need to have it in you to some extent.</p> <p>I6: Both technical and social skills can be taught, but you should have some communicative skills in you. PM in general can be taught.</p> <p>I7: You can learn it, but primarily to work on yourself (personality), it's not something you learn from books.</p>
<p>CAREER CHOICE</p>	
<p>Own choice to become a PM</p>	<p>I1: "Rolled into it" from an expert role (IT). There was no degree in PM.</p> <p>I2: "Rolled into it" as a consultant, but wanted to continue in project management; first as an analyst, later as a PM; it was a personal decision.</p> <p>I3: "Rolled into it" as a consultant; first small scale projects, later bigger projects. Consulting was his own choice.</p> <p>I4: "Thrown into it" from an expert role (engineer), had to do the delivery himself, PM retired, and he took over in a span of 1 year. From one project, came another.</p> <p>I5: "Rolled into it" from an expert role (IT). The question was asked to become a PM, and he said yes (semi-own choice). Sees this happening often in IT (expert to PM).</p> <p>I6: You lead projects everyday, because you want to take action (to improve processes, etc.) so you propose a project and you take lead: it's a challenge.</p> <p>I7: Already had it in him from his student years (student organization). Started in expert role, and started doing projects via consultancy. Sees a significant turnover in PM; IT experts that are pushed into PM role but don't like it.</p>



Job market	<p>I1: Very popular, a lot of companies are looking for PMs. This demand was tempered during the crisis, but it's back to a healthy level.</p> <p>I2: A lot of demand for "translators" (between business and experts). A lot of jobs for externals (freelancers, consultants) as companies don't find profiles internally.</p> <p>I3: More and more project-based, this trend will continue.</p> <p>I4: More and more project-based.</p> <p>I5: Market will keep growing.</p> <p>I6: A lot of jobs in PM.</p> <p>I7: Sees a lot of unfilled positions in own company.</p>
Freelancer vs. employee	<p>I1: Is freelancer. Freelancer: pays better, avoids internally applied scales. Changed to freelancer after previous crisis (2003).</p> <p>I2: Is consultant. Choice not yet relevant in career. All options are open, but freelance has less certainty.</p> <p>I3: Is freelancer (own company), but not for tax reasons, wants to build business on knowledge (consulting / pm). Sees trend toward freelance (in general).</p> <p>I4: Is freelancer. Employee status offers social umbrella, companies don't pay more for freelancers.</p> <p>I5: Is employee. Employee status gives less worries. Freelancer has more freedom, earns more.</p> <p>I6: Not discussed.</p> <p>I7: Is employee. "Too lazy" to become freelancer, but sees advantages: better remuneration. Employees have more certainty (certainly during crisis). As a freelancer you constantly need to go find work / sell yourself: not motivated to do this. Freelancers also need certificates.</p>

Remuneration	<p>I1: Higher as freelancer compared to similar profiles, but not higher in employee status (taxes, internal scale of company).</p> <p>I2: Reasonable (as freelancer), higher than line manager (you need 1 manager, 10 PMs).</p> <p>I3: A lot of demand, but also a lot of supply: remuneration is reasonable. Some sectors are better (infrastructure, dredging) but not in IT.</p> <p>I4: A good project manager can earn more than line manager.</p> <p>I5: Depends on industry, never bad, software good, but specialists can earn a lot more.</p> <p>I6: Similar to other managers.</p> <p>I7: In own company no difference between functions of a certain level. Specialists can earn a lot more, but in general remuneration is good.</p>
THE PROFESSION	
Advantages of being a PM	<p>I1: Variation (many different projects).</p> <p>I2: Not discussed.</p> <p>I3: Challenging, variation (many different aspects in a project).</p> <p>I4: Polyvalent (variation), working with people / social aspect.</p> <p>I5: You have control, flexibility, creativity, focussed on results / you see the results, social aspect.</p> <p>I6: You see the results, you see progress, social aspect.</p> <p>I7: Variation, many different problems to solve, variation (new challenges), social aspect (incl. networking).</p>
Disadvantages of being a PM	<p>I1: Uncertainty (as freelancer), intensive, pressure to deliver.</p> <p>I2: Not discussed.</p> <p>I3: Responsible for everything.</p> <p>I4: Always be prepared / on stand by (intensive), high responsibility.</p> <p>I5: Intensive, you don't make friends (you have to stay neutral), projects can fail.</p> <p>I6: High responsibility (also for performance of others), this is considered a challenge, not a disadvantage.</p> <p>I7: Intensive, but if you love the job.. You need to be able to let go (division between work and own time + you can't be perfectionist), people management can be hard, not everything under control.</p>

<p>Career path: structure and levels</p>	<p>I1: Started in an expert role, became team leader. Remarks that many PMs come from a technical background.</p> <p>I2: No real levels, except via certification. Getting bigger projects depends on experience.</p> <p>I3: Started in team (analyst), then PM, with bigger and more complex projects. Is not a fan of traditional levels: give PM chances when he's ready.</p> <p>I4: No real levels: you get bigger and more complex projects.</p> <p>I5: You often start as a 'junior PM', later just PM. Next level is a.o. head of project office. Getting bigger projects depends on experience / maturity.</p> <p>I6: Sees primarily levels in consultancy. Getting bigger, more complex projects depends on experience. 'Junior PM' is often used, but not 'senior PM'.</p> <p>I7: Sees difference in approach between starters (junior) and more experienced PMs: focus on creating value for client, versus putting the financial aspect first.</p>
<p>Image of a PM in an organization</p>	<p>I1: PMs are important in bigger companies. Smaller companies have not yet realized the importance of PMs (implementing PM costs too much).</p> <p>I2: You are responsible, you put the parts together: positive image.</p> <p>I3: Depends on results.</p> <p>I4: You have to proof that you're a good (a 'real PM'), otherwise negative.</p> <p>I5: Depends on results of PM and company results (whether it is going well, whether people are stressed): you're the first layer of management, it has its ups and downs, you need to stay neutral.</p> <p>I6: Not discussed.</p> <p>I7: The term project management is important, but the project managers are less important. This is different at other companies. Colleagues: positive image, they see the point of PMs.</p>

<p>Support from the organization</p>	<p>I1: Large companies: ok, want to be CMMI compliant. Small companies: limited.</p> <p>I2: Governance structure, training programs from employer, sharing knowledge with colleagues. In consulting: mentoring program, focus points in career (learning methodologies, getting to know governance, getting certified).</p> <p>I3: Competence center in organization, PM training program, guidance to get a higher level of quality (CMMI).</p> <p>I4: Non-existent, it's often 'fly or die'.</p> <p>I5: Depends on company structure, some invest in project office. If PM is middle management: too limited.</p> <p>I6: In consultancy: learning by doing. At current company: PM course, sponsor (certainly necessary for larger projects, preferably from executive level).</p> <p>I7: Organization sees value of PMs, but there are so many PMs, so no specific support (they don't care if 1 is unhappy). Coach exists, but is not useful (in his case).</p>
<p>Life span of a PM</p>	<p>I1: In 5-10 years retired, or a (PM) trainer. It's very demanding, not a lot of PMs older than 50 years.</p> <p>I2: In 10 years more focused on PM (less consulting), towards senior PM. If no longer PM: supervising projects.</p> <p>I3: Wants to stay PM, but depends on staying 'workaholic'. Size of project gives new challenges, but when you get old, it might get to intensive.</p> <p>I4: In 10 years: retired, or rather, as coach of young PMs.</p> <p>I5: In 10 years: senior PM, head of project office: coaching PMs.</p> <p>I6: In 10 years: still managing projects (PM is a part of every business aspect).</p> <p>I7: Wants to grow to higher level (leading a department) but not too high (too much spotlight + responsibility); towards program manager.</p>

SKILLS ACROSS THE CAREER	
Skills at start of / in a later stage of career	<p>I1: At start: primarily technical skills, but they stay important throughout career.</p> <p>I2: At start: basic skills in PM, social skills come in quickly too. Later negotiation skills.</p> <p>I3: At start: analytical thinking, methodologies. Later: more human aspects.</p> <p>I4: All of them all the time. Depends on company, in some more negotiations, in others just delivering quality.</p> <p>I5: At start: technical skills (you already have them, but can be negative: risk for micro-managing), also general PM skills (methods).</p> <p>I6: Overall communicative skills. Small projects require more technical skills (less contact with people). Convincing is always important.</p> <p>I7: At start: primarily technical expertise. Later: bigger teams, so more people skills, less technical.</p>
Role of primary degree (university / college)	<p>I1: Non-existent (IT).</p> <p>I2: It was useful for everything (Applied Economics).</p> <p>I3: Good as a preparation, but real relevance was minor (Applied Economics).</p> <p>I4: Totally non-existent: it's a shortcoming of universities / colleges! (Bioengineer).</p> <p>I5: Non-existent for PM. To some extent useful for communication (IT).</p> <p>I6: Not sure if anything was 're-used' (Applied Economics).</p> <p>I7: Non-existent, but learning to use common sense was something useful (Engineer).</p>
Need for training when becoming a PM	<p>I1: You lack knowledge.</p> <p>I2: Absolutely necessary. You don't need formal training, but you need a basis.</p> <p>I3: Certainly necessary. Training on the job essential.</p> <p>I4: Certainly necessary. You really lack the practical knowledge.</p> <p>I5: Necessary. It was primarily on the job learning and some sort of training program.</p> <p>I6: Absolutely necessary. You need to learn the process.</p> <p>I7: You need to learn the process used in a company.</p>

<p>Learning on the job</p>	<p>I1: Very important: you have nothing else when you start. Training programs are primarily useful in a later stage (link own job - theory).</p> <p>I2: It's primarily learning on the job that counts (has PRINCE2 certification but every organization has own methodology).</p> <p>I3: You get thrown into it, and have to learn the structure and methods of the company on the job. You learn a lot from experienced colleagues.</p> <p>I4: Training (formal or informal) is not given when you start: it's a problem in a lot of companies.</p> <p>I5: There was informal training on the job from colleagues with the PMI methodology as a reference (not as a 'cookbook').</p> <p>I7: You learn a lot ("everything") on the job. Learning the process in a company is trial and error. Mostly informal, only from time to time a presentation (update).</p>
<p>Training programs</p>	<p>I1: Post graduate (IT, 2002) was extensive course in PRINCE2 with primarily case studies. PMI in 2007 (only possible after 4 years). All own choice, all self-paid (became freelancer very early). Technical training programs via company (Microsoft, Cisco).</p> <p>I2: Most of the training programs were asked by the PM, and paid by company. PRINCE2 most important (2011), others are short and basic internal training courses.</p> <p>I3: Primarily business oriented courses. You have PM in you (no certificates needed). Training is strongly linked to own interests ('flavors'); learning new ways to approach problems. Some more general training programs were mandatory.</p> <p>I4: Still does '2 exams a year' up to this moment. PMI ('97, '03), MSP, PRINCE2 ('06-'07), P3 ('10). Several other (communication, speaking in public, technical skills like JAVA, HTML, Flash). (Primarily) own choice and self-paid.</p> <p>I5: Via company: master in project management (not finished, '08-'09): was PMI-based. PRINCE2 Foundation ('10). Scrum. Basically, short training programs where you learn a lot. PMI own choice, PRINCE2 chosen by company (wanted to implement it as methodology). Not (yet) PMP: you need more experience (+ difficult exam). All training programs were paid by employer.</p> <p>I6: 3-4 years ago semi-formal PM training (nothing comparable to PRINCE2/PMI).</p> <p>I7: Internal training programs (company has 'corporate university') for project management (PMI-based, '07) and several for people management ('09).</p>

Usefulness of certifications	<p>I1: As a freelancer: you know it is expected, it is a certification business, almost a 'money scam', important for HR, less for people who actually hire you. It's always useful, as a basis. Also to become a trainer. Negative: following the framework too much (stay creative). Has PMI (2007), considers PRINCE2 (is important in Belgium/Netherlands/UK, everywhere else: PMI).</p> <p>I2: Some clients demand certification; it's like a diploma, it's a start, but later on, you just need to have experience.</p> <p>I3: If you already have experience, you don't need it. It's too theoretical, you adapt it. For starters: useful to get to know structures/theories, as reference framework. Always good on your cv. For experienced PMs: can be refreshing. Structure useful to compare projects, to keep a grip on them. Negative: it's more overhead, more documentation: it should be used with limitations.</p> <p>I4: Certainly useful after a few years (applying it situation). For some companies it is a prerequisite. More popular after crisis (project needs to go well immediately). PMI has created layers for junior vs. senior (CAPM vs. PMP). Negative point: fixating too much on applying framework/method. In general: 'invest in PM, good for your career'.</p> <p>I5: PRINCE2 implementation in company: shared vocabulary. Certifications are a foot in the door, also good for remuneration (dislikes this). Mostly useful when you have some experience (applying it on situation). For starters: it helps as a framework, and as a diploma (for HR). Negative: applying it too much, but is only the case for "PINO": "PRINCE2/PMI in name only". Some companies (executive level) don't support methodology.</p> <p>I6: Only some tools/techniques you learn, you also use (e.g. planning). It's mostly useful if you use it day in day out (as a full time PM). It's important in some departments, not in all, mostly those that meet the client: higher credibility, but also a better capacity to do the project. It's a serious investment (time &amp; money), so if you get certified: use it, regularly. He is considering PRINCE2, when he has time.</p> <p>I7: Very useful as freelancer, not really for employee. It offers a basis, but you need to be project-oriented in the first place. It's not a guarantee that you're capable: 'seeing is believing'. Useful for both starters and more experienced PMs, but experience is more important than a 'stupid certificate'. However, it's always nice to have, for some companies you need it. If it is ever required by a company, he might consider getting certified.</p>
------------------------------	---

Table 1: Collected data from the interviews per topic

### 3.4. Results

This chapter will combine both the findings of the literature review and the interviews to answer the research questions put forward in paragraph 3.3.2:

**Main question:** is it useful for a project manager to get certified in PMI/PRINCE2?

**Secondary questions:**

1. What are the major (dis)advantages of these certifications?
2. Are these certifications useful at the start of the career? Are they (still) useful in a later stage of the career?
3. Is the project manager inclined to get certified?
4. Is it the project manager's choice to get certified? Or is it the employer's/client's?

To be able to answer the main question, the four secondary questions will be tackled first in the following paragraphs. The main question will be approached in the conclusion of this section (chapter 3.5).

#### 3.4.1. What are the major (dis)advantages of PMI/PRINCE2 certifications?

Literature (chapter 2.5) is mixed about the advantages of applying PMI/PRINCE2 as structured project management methodologies in projects and, in general, in organizations. It limits flexibility and adaptability, which is really important in rapidly moving sectors. It is remarked that the bodies of knowledge, on which PMI/PRINCE2 certifications are built, are out of touch with these non-traditional sectors. The methodologies also put insufficient emphasis on social skills, even if these are regarded as essential skills in larger projects. It was also concluded that the standards require adaptation and are not supposed to be used 'as is'. In addition, it was observed to have too high administrative overheads. PMI/PRINCE2 are principally useful in stable environments which are usually encountered in a junior phase of the career, as they give a broad overview of project management. An extra advantage of certification through PMI/PRINCE2 is the vast supply in training programs.

Most interviewees put communication forward as one of the critical, if not the most critical, skill in project management, but disagreed on when this skill becomes crucial (all



over the career, or at a more senior level). Either way, it was viewed as essential in a later phase of the career, when projects become bigger and more complex. Nonetheless, this skill was not once associated with PMI/PRINCE2, suggesting that the conclusions from the literature review are accurate. Several respondents indicated that the methodologies offer a solid basis for project management, and that PMI/PRINCE2 can be used as 'reference frameworks'. One respondent literally spoke of the advantages of using a shared vocabulary, although it felt weird to many colleagues to all of a sudden use "cockney English" terms; this advantage was also implied by other respondents. When specifically asked what the disadvantages of the PMI/PRINCE2 certifications were, almost all initially said they had none. However, they regarded it as possible that some project managers might apply it too much 'as is': adaptation and, primarily, using what you regard as useful, are seen as essential when getting certified. Only one respondent spoke of the extra overhead and documentation that is linked with PMI/PRINCE2.

**Question:**

What are the major (dis)advantages of PMI/PRINCE2 certifications?

**Conclusion:**

The interviewees generally agreed with the literature review: PMI/PRINCE2 can be useful as a 'reference framework'. However, it fails to improve social skills, crucial in a later phase of the career. It is also important to adapt the methodologies to one's specific situation to stay sufficiently flexible: it should not be used 'as is'. Side effects like excessive overhead and documentation were not confirmed.

### **3.4.2. Are PMI/PRINCE2 useful across the career?**

Literature shows that traditional 'know how' and 'know what' training programs are mostly useful at a junior level (paragraph 2.3.4). Distinct levels in the career are also suggested to allow better adaptation of training programs to junior and senior levels (paragraph 2.3.3): the first needs more technical expertise, the latter requires more social skills.

These findings were partially confirmed in the interviews: all the respondents agreed that learning on the job is a very important factor, while formal training programs like PMI/

PRINCE2 are considered mostly useful when you have a few years of experience, because it is deemed necessary to be able to apply it, for example by recognizing examples in your own situation. Most respondents also confirmed that the technical expertise and specifically the frameworks provided in PMI/PRINCE2 will lose importance in a later stage of the career. You only apply what you need, and while your projects grow, you will be less confronted with technical aspects, but more with human aspects: people management and social skills gain in importance.

**Question:**

Are PMI/PRINCE2 useful at the start of the career? Are they (still) useful in a later stage of the career?

**Conclusion:**

PMI/PRINCE2 are primarily useful in a junior level of the career, focusing on the more technical aspects of project management. It is considered best to have a few years of experience before getting certified, to see the relationship between theory and practice. In a later phase of the career the usefulness partially disappears: social skills become more important.

### **3.4.3. Is the project manager inclined to get certified?**

This question was only moderately discussed in the encountered literature (paragraph 2.5.3): one survey indicated that the implementation of standards in project management might fail due to an insufficient willingness from the users to adopt the methodologies/tools/techniques. I also deducted that PMI/PRINCE2 might be money driven, considering the high training costs and the recurring membership fees (of PMI). It was also noted that a reasonable amount of project managers felt that certification was important for senior management, making it valuable and possibly necessary in one's career.

The interviewees were almost all convinced that technical expertise can be taught. This is an important first step in the process. Training (and certification) in PMI/PRINCE2 also provides a basic layer of technical expertise: it is a 'reference framework' that can be used and adapted in practice (see also the conclusion in paragraph 3.4.1). However, even if the respondents did not see the skills-based point of certification, it was for all clear

that it can be important for your career (i.e. good to have on your CV). For some - primarily employees - it was a foot in the door. For others - primarily freelancers - it was considered almost mandatory to have. But not everyone was happy with this situation: "PINO: PMI/PRINCE2 in name only", "seeing is believing", "it is a certification business, almost a 'money scam'". This is, to some degree, in contrast with one other respondent: "invest in PM, it's good for your career!" But, in conclusion: even the biggest advocates against certification would at some point consider getting certified if it were deemed necessary for their career.

**Question:**

Is the project manager inclined to get certified?

**Conclusion:**

Considering the (dis)advantages listed in paragraph 3.4.1, project managers are inclined to get certified. Although the technical advantages play a part in this, it is first and foremost a foot in the door, or even a necessity, in the project management profession. This is not always regarded as positive, but chiefly freelancers feel prompted to play along in this 'certification business'.

#### **3.4.4. Is it the project manager's choice to get certified?**

Literature primarily spoke of organizations choosing to implement a structured project management methodology (chapter 2.5). This suggests that project manager have no say in whether they would be trained in a.o. PMI/PRINCE2. It is also notable that most companies use in-house methodologies, sometimes derived from standards. This diversification in methodologies results in a lack of a prominent standard certification.

This question was only partially touched upon by the interviewees. There was an obvious division between freelancers and employees: employees (and the consultant) were able to follow training programs in project management via their companies, some of which were mandatory. Some were PMI-based (both via formal and informal training), but this was never linked to certification. One respondent worked in a company that used PRINCE2 over the whole organization, making it mandatory for project managers to be certified. The same respondent also chose to follow a master in project management

(PMI-based). The interviewed freelancers all chose and paid their training courses / certifications themselves, although they felt their clients desired that they got certified (see also paragraph 3.4.3). The majority of the respondents indicated that organizations most often use their own methodologies, sometimes derived from PMI's PMBOK.

**Question:**

Is it the project manager's choice to get certified? Or is it the employer's/client's?

**Conclusion:**

Comparing literature and interviews, the diversification in project management methodologies comes forward: in-house methodologies are most prominent, and these are supported by in-house training programs, without formal certification. Freelancers make the choice to get certified themselves, but feel some pressure from their clients (see also paragraph 3.4.3). Employees can often rely on their company to support their desires for further development through training.

### **3.5. Conclusion**

Looking at the conclusions from the four secondary research questions, it is possible to answer the main question of my research:

**Is it useful for a project manager to get certified in PMI/PRINCE2?**

In short, the answer is yes. But there are several conditions linked to this answer. PMI/PRINCE2 are primarily useful for building technical PM expertise; the certifications offer 'reference frameworks' that should be adapted to one's needs. The certifications are mostly useful for junior project managers with a few years of experience, but are overall essential for freelancers who need to play along in 'the certification business' to get appointed to projects.

Project managers looking to improve their skills in people management, or more generally, their social skills, should look elsewhere, as PMI/PRINCE2 only offer the basics in project management and are inadequate in more complex project environments.

While it is without a doubt possible to draw other interesting conclusions from the interviews, these are left to the reader's own analysis.

## 4. Conclusion

Writing this thesis has been a long journey through the very diverse project management field. As the literature review progressed, this field was narrowed down to the more human aspect of project management. The technical side of adopting structured project management methodologies (as discussed in McHugh & Hogan, 2010) was left out, instead leaning toward the research area of Hölzle (2010).

Literature painted a dark picture of the project management profession: there is only limited support from the organization, it is a very intense job, project managers are confronted with a lot of uncertainty in their projects and surrounding their job prospects.

This inspired me to look into a factor that could possibly improve this situation: training and certification in PMI/PRINCE2. These certifications had the potential to add credibility to the profession, not only by improving essential skills, but also by offering a ticket to a job market with less uncertainties and more opportunities to advance in one's career.

A link was made between certification and the career of a project manager. This led to the main research question of this thesis: is it useful for a project manager to get certified in PMI/PRINCE2? Interviews were conducted, and combined with the literature review, it became possible to answer four related research questions. Although my conclusion has several conditions, it can be said that it is worthwhile for a project manager to get certified.

On the one hand there are doubts that standardized methodologies like PMI and PRINCE2 actually have a positive effect on a project. This leads to the question whether these certifications should actually become standards in the industry. In spite of my conclusion, there is a lot to say for the theory that PMI/PRINCE2 are ill-founded hypes that are slowly but surely becoming a 'certification business', customary in project management.

On the other hand, training programs in PMI/PRINCE2 fail to improve 1 of the 2 main groups of skills deemed necessary in project management. As project managers get appointed to bigger and more complex projects, they will require less technical expertise, but the social component will become ubiquitous. Social skills and, in general, soft skills,

are considered the most valuable skills of a project manager, but the bodies of knowledge that form the foundations of the PMI/PRINCE2 certifications are no longer in touch with what is regarded as a fast-paced, ever-changing profession. They might be sufficient for more traditional, stable environments, but they do not offer solutions for complex, high velocity industries, requiring extensive people management and negotiating skills.

Is it useful for a project manager to get certified in PMI/PRINCE2? Yes, but primarily for junior project manager with a few years of experience, and with the sole goals to use it as a 'life vest' on the job market, and to build a necessary basis in project management expertise. It should be used as a 'reference framework', adapted to the project manager's situation, leaving plenty of room for flexibility and adjustments.

As mentioned above, this thesis was to a large extent inspired by the research of Hölzle (2010) into the career path of a project manager. Just like her research was "a starting point for the definition of a project manager's career path model", my contribution could be considered as merely a sparkle, an alternative point of view, that could perhaps intrigue experts in the research discipline to take a proper look at the situation. A rather messy situation, I might add, that calls for a helicopter view, taking multiple factors into consideration: the organization, the project, but also the project manager who plays an essential but often under-appreciated and inadequately supported role in the operation.

As a final note, I would like to join the interviewees in the appeal for a better integration of project management in the curriculum of business degrees and 'expert degrees' alike. Not one of the interviewees was able to recall any notions to project management in their degree in economics, IT or engineering, and they assumed this would have been set right by now. As more and more aspects of business are developing into project-based activities, the time is right to fully integrate project management in the curriculum and mind set of the managers and experts of tomorrow. This could possibly improve the projects' success rates and limit the commercialization of education through certification.

## 5. References

- Abbasi, G.Y. & Al-Mharmah, H., 2000. Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), pp.105-109.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F. & Vogelsang, K., 2009. Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), pp.292-303.
- Atkinson, R., 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), pp.337-342.
- Barnes, M., 1988. Construction project management. *International Journal of Project Management*, 6(2), pp.69-79.
- Bass, B.M. & Bass, R., 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 4th ed., Simon and Schuster.
- Brousseau, K.R. et al., 1996. Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), pp.52-66.
- Clarke, A., 1999. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), pp.139-145.
- de Bony, J., 2010. Project management and national culture: A Dutch-French case study. *International Journal of Project Management*, 28(2), pp.173-182.
- Dulewicz, V. & Higgs, M., 2005. Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp.105-123.
- El-Sabaa, S., 2001. The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), pp.1-7.
- Helm, J. & Remington, K., 2005. Effective project sponsorship - an evaluation of the role of the executive sponsor in complex infrastructure projects by senior project managers. *Project Management Journal*, 36(3), pp.51-61.
- Hölzle, K., 2010. Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28(8), pp.779-786.

- Kolltveit, B.J., Karlsen, J.T. & Grønhaug, K., 2007. Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), pp.3-9.
- Loo, R., 1996. Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance. *Team Performance Management*, 2(3), pp.6-14.
- Loo, R., 2002. Working towards best practices in project management: a Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), pp.93-98.
- Maylor, H., 2001. Beyond the Gantt chart: Project management moving on. *European Management Journal*, 19(1), pp.92-100.
- McHugh, O. & Hogan, M., 2011. Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), pp.637-646.
- Meredith, J.R. & Mantel, S.J., 2008. *Project Management: A Managerial Approach*. 7th ed., Wiley.
- Milosevic, D. & Patanakul, P., 2005. Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23(3), pp.181-192.
- Müller, R. & Turner, J.R., 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), pp.49-62.
- Müller, R. & Turner, R., 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), pp.437-448.
- Nauman, S., Mansur Khan, A. & Ehsan, N., 2010. Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), pp.638-649.
- Ono, D., 1995. Upgrading skills using the US Project Management Institute body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), pp.137-140.
- Parker, S.K. & Skitmore, M., 2005. Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), pp.205-214.



Patanakul, P., Iewwongcharoen, B. & Milosevic, D., 2010. An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*, 35(3), pp.41-66.

Pinto, J.K. & Kharbanda, O.P., 1995. Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, 38(2), pp.41-50.

Project Management Institute, 2008. *A guide to the Project Management Body Of Knowledge*. 4th ed., Project Management Institute.

Qureshi, T.M., Warraich, A.S. & Hijazi, S.T., 2009. Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), pp.378-388.

Scholte, J.A., 2000. *Globalization: a critical introduction*. 1st ed., Palgrave Macmillan.

Söderlund, J., 2004. Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), pp.183-191.

Thomas, J. & Mengel, T., 2008. Preparing project managers to deal with complexity - Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), pp.304-315.

Turner, J.R., 1999. Editorial - Project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management*, 17(6), pp.329-330.

Turner, J.R., 2010. Evolution of project management research as evidenced by papers published in the *International Journal of Project Management*. *International Journal of Project Management*, 28(1), pp.1-6.

White, D. & Fortune, J., 2002. Current practice in project management - an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), pp.1-11.

## 6. Attachments

### 6.1. Interviews

Note: the names and personal information of the interviewees will only be included in the initial printed version of this thesis.

All interviews were conducted in Dutch as this was the mother tongue of all interviewees. For further details on the selection of the interviewees, see paragraph 3.3.4.

#### Interviewee 1

Location	ING Belgium HQ, Brussels
Date	2011-07-15
Language	Dutch
Age	37
Primary studies	Graduaat Informatica (est. 1995), Postgraduaat IT Management (2002)
Job title	Project manager
Job description	Project management, Retail Change Internet
Employer / situation	ING / Freelance
Years of experience (in pm and alike)	9

*Zoals daarnet gezegd is het interview opgedeeld in 3 delen; algemeen, persoonlijk en opleiding. We zullen beginnen met een zeer open vraag: wat verstaat u onder project management?*

Wat versta ik onder project management? Ik ben een bruggenbouwer. Ik zit tussen business en IT en ik zorg er voor dat business en IT met elkaar kunnen spreken want zonder mij kunnen ze niet met elkaar spreken. En ik zorg er dus voor dat die communicatie goed loopt. Natuurlijk, ik heb nog een hoop taken, governance taken, budget opvolgen, en dit en dat. Het belangrijkste is praten en bruggen bouwen.

*De doorsnee project manager; heeft die effectief als titel project manager of is dat eerder zo dat die een taak heeft en dan ja, een project moet doen zonder effectief project manager genoemd te worden?*

Bij ING zijn we project managers. Ja, we hebben die titel. De project management taak is onderverdeeld in account manager en project managers. Account managers zullen het project opstarten, zien of er een business case is, tesamen met de business natuurlijk. Een eerste analyse doen we of een project mogelijk is en dan in een volgende fase neemt de project manager het dan over voor dan werkelijk dan werkelijke budgetten te gaan en om te zien hoe dat je tot executie kan gaan en in een latere fase naar deployment. Maar in andere bedrijven is dat wel anders. Soms word je project leider genoemd, met korte of met lange ei/ij. In sommige organisaties heeft een project manager heel veel macht, in andere organisaties heeft die heel weinig macht. En macht bestaat erin, wat hij kan doen in zijn project, welke autoriteit hij heeft. Soms is het echt dat je een project, dat je een cheft bent, zoals in het Frans chef de project, dat je echt veel autoriteit hebt en veel macht, terwijl in andere projecten dat je meer geleefd wordt en moet gaan smeken voor dingen te krijgen. Maar hier is het er tussen, je hebt een autoriteit als project manager.

*Wat is het ideaal profiel van een project manager? Vooral skills gericht, welke skills moet een project manager hebben?*

Een goeie communicator. Dat is een van de belangrijkste dingen. Hij moet goed kunnen spreken. Hij moet kunnen spreken met technische mensen, maar natuurlijk ook met directie, hoe belangrijker uw project is, hoe hoger die directie. Ik heb een project, dat een prioriteit 1 project is, waar ik dus met top management van de bank, het is niet het aller hoogste maar toch daaronder juist moet zitten communiceren. Met die mensen moet je niet op de zelfde manier communiceren als met iemand die hier Java zit te programmeren, dat is een andere soort communicatie. Je moet beide kunnen. En verder moet je natuurlijk kunnen werken met governance documenten die toch wel altijd complex zijn. Je moet kunnen budgetten beheren, plannings maken. Een people manager, dat is ook heel belangrijk.

*Dus, ik onderscheid daar enigszins people management, en de combinatie tussen sociale skills versus dan de technische skills met planning enz. Als dat de 2 belangrijkste groepen van skills zijn; in welke mate zijn die aan te leren?*

Het technische kan je zeker en vast aanleren, hoe dat je budgetplannen moet maken, hoe dat je een planning moet maken enzo, dat is perfect aan te leren. En ik denk ook dat de people skills perfect aan te leren zijn. Nu, daar heb je mensen die beter zijn met people skills of met communicatie en andere van nature uit. Ik zou zeggen, mensen met een voorkeur voor extraversion hebben daar een kleine winst, dat die toch wel sowieso wel iets gemakkelijker communiceren. Mensen met een voorkeur voor introversion hebben dan andere voordelen dat ze dan makkelijker diep in documenten kunnen gaan. Maar je kan beide aanleren, er zijn opleidingen voor beiden. Bv. als je meetings moet leiden, wij zitten continu in meetings, je kan leren hoe je een goeie meeting moet voorbereiden en leiden. Dat kan perfect, je kan iemand die niet gewoon is van voor een publiek te spreken, voor een zaal van 20 mensen, dat kan aangeleerd worden. Iemand dat dat kan van nature uit, zal daar beter in worden, maar iemand die daar iets minder gevoelig voor is kan dat ook perfect aanleren.

*Als we kijken naar de jobmarkt voor project management, of voor de algemene markt voor project management; wat is eigenlijk de huidige situatie en wat is eigenlijk de evolutie van verleden en toekomst, in de zin van ja, je zegt 'bij sommige bedrijven wordt de functie van project manager anders beschouwd', is daar een evolutie doorheen de tijd in op te merken?*

Project management, dat is heel populair momenteel, heel veel bedrijven zoeken daarvoor. Dat is eigenlijk een soort knelpuntberoep zou ik wel zeggen. Dat waren ook de eersten die moesten gaan na een crisis, dus in de crisis zijn wij massaal ontslagen geweest omdat ze zeiden van ja, we zullen de projecten zonder project leiders doen, en dan mis je die bruggenbouwer en beginnen technische profielen project management te doen en dan heb je toch ook een aantal problemen, maar nu na die crisis is dat terug zeer goed, niet zoals daarvoor; de verloning ligt een pak lager, maar ligt toch weer al op een aanvaardbaar niveau en is terug stijgend dus er is terug een schaarste in de markt aan het komen.

*Uit de literatuurstudie die ik al gedaan heb komt het nogal veel naar voor dat er vrij veel nadelen aan het beroep zijn. Dat het beroep in weinige mate geapprecieerd wordt door de organisatie, dat het veel onzekerheid biedt tegenover de toekomst; als je je project afrondt, wat komt er als volgende, enz. Welke nadelen zou u associëren met het beroep van project manager en wat zijn dan de voordelen specifiek? (Note: this question was altered after this first interview; it was shortened to "what are the pros & cons of being a project manager?")*

De nadelen zijn de voordelen. Ik werk als freelancer, dus ik weet op voorhand dat als mijn project afgelopen is, als ik er geen nieuw krijg, dat ik hier niet meer zal zijn. Maar ik vind dat ook leuk om te weten dat ik hier waarschijnlijk volgend jaar niet meer zal zitten en in een ander bedrijf een project ga leiden. Dus als je die zekerheid niet verlangt van een job, of er mee kunt leven dat die zekerheid er nooit is. Terwijl een werknemer die in een bank werkt of in een bedrijf zit, die denkt dat die zeker is, maar is evenmin zeker, want die tijd dat we ergens blijven werken, heel ons leven, die is voorbij. En als een freelance, of als een project manager in het algemeen, we weten dat d'office, dat wij hier niet lang aan een

project zullen werken, omdat een project een jaar of een jaar een half duurt. Dus het voordeel en het nadeel is heel hard aan elkaar gelinkt. Maar misschien het grootste nadeel is dat een project manager geleefd wordt. Er zijn momenten tijdens het project dat je het heel druk hebt, en dan begin je je familie te verwaarlozen, en dan doe je heel veel uren, en dan is het zwaar. Ik denk dus eerder dat dat het belangrijkste nadeel is. En de programmeurs die hebben dat veel minder; die doen hun uren en die gaan naar huis. Wij moeten deliverables afleveren, wij moeten op een bepaald moment iets afleveren en een programmeur heeft dat ook wel, maar veel minder.

*Er was daarnet al sprake van de verloning, dat die op een redelijk peil zit. Vergeleken met een functioneel manager; is het een eerlijke verloning of zou het beter kunnen; dus een functioneel manager op het zelfde niveau van takenpakket.*

Dat ligt hoger, een PM ligt hoger. Natuurlijk binnen een bank ligt dat ook af van anciënniteit maar als je dezelfde profielen en leeftijd, met dezelfde ervaring, tussen een functionele en een project manager, dan is een project manager beter betaald. Ik denk in een bank dat we, natuurlijk top management vergeten, na de architecten de best betaalde zijn, en architecten, dat is maar iets hoger.

*Dat was het eerste algemeen deel, nu iets meer persoonlijk. Hoe bent u project manager geworden en was het een bewuste keuze?*

Nee, ik ben daarin gerold. Ik ben graduaat informatica. Ik heb geprogrammeerd, ik heb netwerkbeheer gedaan bij de grotere bedrijven en op een bepaald moment ben ik gewoon team leader geworden. Dus ik moest een team van 2-3 mensen aansturen, er zijn er daarna een beetje bijgekomen en dat ging goed. En dan later ben ik verantwoordelijk geworden voor een project bij een bedrijf en moest ik een project opvolgen en dat was zeer moeilijk omdat er toch aan geen van beide kanten was er een methodologie geïmplementeerd, dus we deden het gewoon ad hoc, op het gevoel, en dat heeft heel veel problemen opgeleverd want wat de andere kant zei begreep ik op die manier en dat was anders bedoeld, het was dan nog met een buitenlandse partij, met een verschillende cultuur. En het is daar dat ik ondervonden heb dat ik skills miste, niet op gebied van people management, want ik vond dat ik daar redelijk goed in was, maar gewoon in van hoe leid je een project. En dan ben ik mijn postgraduaat IT management gaan doen en project management is daar een deel van. Dat is PRINCE2-methodologie dat ze daar hebben onderwezen, en dat heeft veel geholpen, want dan weet je van, ok, de andere partij heeft geen ervaring met de methodologie. Het eerste wat je dan doet is, ok, deze bewoordingen gebruiken voor dit en dat uit te leggen, zodanig dat als we over iets spreken dat we over hetzelfde spreken, want dat is de grootste problematiek, dat we andere dingen bedoelen. Later ben ik dan PMI gaan doen.

*Weer volgens de theorie zou er sprake zijn van een 'accidental profession'. Zoals u zelf zegt, 'ik ben er in gerold, het was niet echt een bewuste keuze'. Is dat iets veel voorkomend?*

Heel veel project managers zijn er ingerold. Ik denk zelfs, toen ik iets jonger was, dat project management als opleiding toen bestond. Als je dat nu zoekt op de universiteit, verschillende universiteiten bieden masters in project management aan, dat bestond toen gewoon niet. Toen was dat echt een PRINCE2 en een PMI, die vorige versies, dat bestond wel. Maar ik, tijdens mijn graduaat heb ik project management gekregen, ik vermoed zelfs nie dat ik dat gekregen heb, wel dat procesbeheer enzo, maar wij hebben dat zelfs niet gezien.

*Nu, uw carrière, welke evolutie heeft die juist doorgaan. Zijn er echt fases op te merken, of is het meer een doorlopend geheel van projecten?*

Ja, ik ben technisch begonnen. Dus vanuit technisch onder een team leader ben ik team leader geworden. En van team leader ben ik in een ander bedrijf IT manager geworden, maar dan voornamelijk voor een project waarover ik daarnet gesproken heb. Dat was in een redelijk klein bedrijf, en toen heb ik gezegd van, ok, ik heb nu in een klein project zoiets gedaan, nu wil ik dat wel voor grotere projecten doen, bij multinationals, en ik ben dat gaan doen binnen multinationals. Maar je zult heel veel zien bij project

managers, en zeker bij IT project managers, dat ze vanuit de technische wereld komen. Dat zie je heel veel. Business project managers is een andere categorie.

*Dat is ook deels aangehaald, het zelfstandige aspect versus werknemer. Zelfstandige geeft meer vrijheid, zoals daarnet gezegd.*

En meer loon, je moet een kat een kat noemen; dat is waarvoor we het doen, meer loon.

*Dus de voorkeur van de meeste mensen die je kent zal waarschijnlijk voor het zelfstandig statuut zijn?*

Alle project managers die ik ken in mijn vriendenkring, die zijn allemaal freelance. Ook omdat heel veel, alle multinationals werken met bepaalde barema's van verloning, nu, project manager is een job, een knelpuntberoep, dus als wij als werknemer bij een bank zouden gaan, zouden wij te weinig verdienen maar die bank kan niet meer geven want die zit met een wetgeving, een sociale wetgeving met een vakbond en dit en dat, dus ze zouden ons een veel hogere functie moeten geven, maar we behouden dan wel de job als project manager. De verloning bij een bank ligt gewoon veel te laag, dat is gewoon een probleem bij elke multinational, dat is IT mensen volgens schaling, dat die veel te weinig betaald zijn en daardoor kunnen ze ze moeilijk houden, dat er een veel grotere turnover is.

*En is die stap helemaal in het begin gemaakt?*

Ik heb dat gedaan in 2003, toen was ik 5 jaar of 6 jaar in IT gewerkt en toen heb ik besloten, dat was na de vorige crisis, heb ik besloten om freelance te worden.

*Ook weer doorheen de carrière bekeken, welke skills zijn wanneer het nuttigst geweest, als we het dan ook weer over de hoofdgroepen hebben. -verduidelijking- Als we dan bv. specifiek technische expertise bekijken versus people skills, social skills, welke zijn wanneer nuttig geweest?*

Mijn technische kennis die natuurlijk nog wel latent aanwezig is, want ik werk al 5-6 jaar niet meer technisch, volledig niks technisch niet meer, maar die technische kennis heb je wel, en die wordt wel verwacht van je lijn manager, dus elke IT project manager heeft een vrij grote technische bagage. Dat wil niet zeggen dat wij hier nog gaan programmeren, of dat we hier netwerken gaan installeren, maar geef ons een kleine cursus, van hernieuwingscursus, en wij zouden meekunnen op een vrij korte periode, wat niet de bedoeling is, maar we begrijpen nog echt wel waarover zij het hebben, dus de technische bagage helpt ons zeker en vast. Op het gebied van people skills. Opleidingen van project management zelf, die opleidingen zijn heel theoretisch, en elk groot bedrijf heeft zijn eigen manier om project management te doen dus je bent daar in weze heel weinig mee, met die kennis die je daar van buiten hebt geleerd hebt tenslotte, omdat elk bedrijf zijn eigen methodologie heeft ontwikkeld, gebaseerd op PMI en op PRINCE2.

*In de huidige situatie, het imago van een project management en het beroep als project manager, ja, wat is het imago daarvan en hoe is de begeleiding van project managers vanuit de organisatie?*

Imago.. dat weet ik niet, daar ben ik niet echt de juiste persoon voor om dat te beantwoorden. Ik denk dat het bedrijf echt wel beseft dat het heel belangrijk is, want voor elk project wordt er 1 IT en 1 business project manager aangesteld, zoals het ook door CMMI wordt voorgeschreven, omdat ze CMMI compliant willen zijn. En ik denk dat dat in heel veel bedrijven zo is, dat een groot bedrijf, dat het toch wel de belangrijkheid van project managers door heeft. Ik denk eerder bij kleinere bedrijven, dat de belangrijkheid nog veel minder is doorgedrongen, omdat het toch ineens een serieuze kost is.

*Ja, is het dan ook merkbaar aan de structuur, bv. bij ING?*

Ja, het zit in de diepste, het zit overal ingeweven, je kan geen project doen zonder een project manager in deze organisaties, dat is onmogelijk.

*Dus in deze situatie, eender welk persoon zal wel met een project betrokken zijn, of is het..*

Iedereen is met projecten betrokken, ja zo goed als iedereen.

*Op een of andere manier..*

Op een of andere manier, je hebt de ontwikkelaars, maar ook bij hen heb je de handover naar, dus iedereen is wel met een project betrokken, en je hebt hier dan ook veel projecten, zeker in een bank waar dat alles continu verandert, verandering is hier constant.

*Over verandering gesproken, waar ziet u zichzelf in 10 jaar?*

Op een zeilboot.

*Dat is 1 plan..*

Ja, dat is mijn plan, over 10 jaar. Misschien als een leraar ofzo, bedoel een cursusgever, van project management of service management, of CMMI appraisals.

*En als we het iets inkorten naar 5 jaar?*

Ja, dat kan al in 5 jaar zijn ook.

*Ik zal het anders formuleren, hoe lang denkt u nog project manager te zijn?*

Paar jaar denk ik. Op zich, dat vraagt heel veel, dus dat is volgens mij een job dat je maar een paar jaar kunt doen, omdat het zoveel inspanning vraagt. Je ziet, de meeste project managers van boven de 50 jaar, we hebben er hier toch niet zo veel. Ik denk dat de meesten tussen de 35 en 45 zitten.

*Goed, dan gaan we direct al over naar de 3e sectie en we zitten perfect op schema. Qua studies, in welke mate waren deze voorbereidend? Daarnet was al gezegd dat er niet echt een cursus project management was, maar was er iets aanwezig dat toch project management ondersteunt?*

Nee, misschien miniem dat ik het mij niet meer herinner. Project management, dat is iets dat echt aan het boomen is de laatste 10 jaar, ik heb ook mijn studies daarvoor gedaan hé. In mijn postgraduaat hebben we dat heel veel bekeken, toen was dat echt al hot, maar toen ik mijn graduaat heb gedaan, ik ben opgeleid als programmeur en dan moesten wij direct project management doen; niks dus. Dat was toen nog een heel andere manier van programmeren ook, dus.. die procedures waren allemaal zo strikt nog niet. Dus ik vind, in onzen tijd zijn wij zeker niet als project manager opgeleid geweest, nee.

*Maar waren er noties naar project management, binnen andere vakken dan?*

Waarschijnlijk miniem, echt toen was dat miniem. Het is wel veranderd, ik weet dat dat veranderd is.

*Daar kunnen we het straks nog over hebben; het valt tegen.. Daarnet was het al iets van, toen u begon te werken was het nog iets meer on the job learning, door het te doen leren. In welke mate was er echt nood aan opleiding? Dat was ook daarnet al een beetje gezegd, van, zelf op zoek gaan naar; heeft u daar nog iets meer over te zeggen?*

Wel ja, je voelt dat er kennis is die je mist, je ziet dat van anderen dat zij dat wel hebben; hoe doe je estimaties, hoe begeleid je een team dat estimaties moet doen, hoe challenge je dat, hoe maak je daar een budget van, hoe maak je daar een planning van, dat zijn allemaal dingen die, als je dat moet gaan uitvinden heel lang duurt, en dat zijn dingen die je op een cursus worden uitgelegd en dat je on the job veel beter kan leren, want een cursus, een PMI-cursus of een PRINCE2-cursus, dat legt je een aantal manieren uit, maar on the job wordt dat dan nog helemaal anders gedaan, het is on the job dat je zo een ding leert. Dat kun je dan linken met de theorie.

*Welke opleidingen heeft u zoal gedaan, en wanneer waren deze dan?*

Dus mijn postgraduaat, aan de Ehsal-hoge school, 2002 was dat, dus daar hebben we echt PRINCE2 volledig doorgegaan in het lang en het breed, hoe dat dat gaat met een aantal case studies, dus daar hebben we dat wel redelijk gezien, maar dat blijven natuurlijk case studies. We hebben daar ook change management gezien, algemeen management en dergelijke. Ik heb PMI, een PMI-cursus gedaan, en ik ben daar ook in gecertificeerd, maar dat is in 5 dagen, je ziet dan hoe het framework, dat wordt je dan uitgelegd, gewoon gezegd van, die dingen moeten gebeuren. Hoe dat ze moeten gebeuren wordt daar heel weinig in

verteld; de meeste frameworks zeggen u wat er moet gaan gebeuren, en hoe dat je dat invult is veel minder van belang.

*Was dat ook tijdens 2002? Of was dat iets later?*

Neenee, PMI, mijn PMP is van 2007 ofzo, 2007 of 2008, dat weet ik niet meer juist. Want je kunt pas PMP certified geraken als je al ervaring hebt, dus met een graduaat heb je 3 à 4 jaar ervaring nodig, dus daarvoor had dat geen nut dat je naar PMP ging.

*En PRINCE2?*

Ik ben niet PRINCE2-gecertificeerd. Ik heb dat op de hoge school gekregen, en daar ben ik over aan het nadenken om dat certificaat te halen, maar dan zou ik dat gewoon halen omdat ik zelfstandige ben, en dat staat dat op uw cv, want de kennis heb ik al, wij zien hier volledig PRINCE2-georganiseerd. In België is PRINCE2 belangrijk, in Nederland en Engeland ook, maar daarbuiten is dat waardeloos, dan is PMI veel belangrijker. Het zijn bovendien ook 2 vergelijkbare systemen met andere.. Niet iedereen is daarmee akkoord, maar als ik dat gewoon van op afstand bekijk, dan zit je met een waterfall systeem en beetje andere terminologie, maar wel met vergelijkbare ijkpunten, een vergelijkbare manier van werken.

*Die opleidingen, in welke mate was dat zelf gekozen en zelf gefinancierd?*

Alles was zelf gekozen, alles was zelf gefinancierd.

*En was er ooit aanleiding gegeven vanuit een organisatie om het te doen?*

Nee, dat is gewoon als zelfstandige weet je; ze vragen die dingen en dan doe je dat. Ik ben ook ITIL-expert, gewoon van, bon, daar is vraag naar en als ik naar een andere job moet gaan zoeken, als hier het contract afgelopen is, op de jobmarkt is dat gewoon gemakkelijker als je dan heel veel certificaten hebt. Het is gewoon een certificaten business. Het is ook gewoon, ja, een soort money scam zou ik zeggen, ik ben misschien wat aan het overdrijven hé, je leert wel iets hé, maar tenslotte heb je die certificaten nodig een eerste shifting te overleven. De meeste mensen, als je een job wordt aangeboden, of dat nu intern of extern is, je moet die human resources passeren, en die zeggen, ah daar staat hier een keyword in, dat staat in zijn cv: ok. Maar je kunt moeilijk zeggen van, ik ben PMP certified, als je weet dat ze het vragen en je bent het niet, dat kan niet, dus je zet dat er in omdat je dat bent, en dan passeer je die mensen, en dan kom je bij de mensen die de echte job hebben gecreërd, en met wie je moet spreken, en die trekken zich van de PMP al veel minder aan.

*Deze waren dus volledig zelf gekozen, zijn er ooit opleidingen geweest die wel opgelegd werden door het bedrijf en welk nut hadden die dan?*

Alleen technische dan, vroeger, wanneer ik als technisch persoon heb gewerkt heb ik mijn Microsoft- en Cisco-opleiding gehad, maar voor de rest, al mijn cursussen zijn allemaal zelf betaald, omdat ik vrij snel freelance ben geworden.

*Er was nu al sprake van ja, het is vooral het toegangkaartje dat een belangrijk punt is. In een latere fase van een carrière, in welke mate is het dan nog nuttig? (de opleidingen, certificaten)*

Die zijn altijd nuttig, in die zin dat wij er op voortbouwen. Als ik een PMI-trainer wil worden, dan heb ik ook een certificaat nodig, als je bij PRINCE2 trainer wil worden dan moet ik PRINCE2 professional practitioner zijn. Dus als je wilt voortbouwen op welke richting dan ook, in dezelfde branche zijn die certificaten altijd wel iets waard.

*En daar wordt ietwat geïmpliceerd van, ja, een carrière als project manager vloeit over voor velen naar..*

Neenee, dat is vooral mijn persoonlijke interesse om dat te doen, nee, absoluut niet dat dat voor de meesten is. Er zijn een beperkt aantal trainer- of opleidingsmogelijkheden. Ik weet niet wat de meeste project managers later doen, dat weet ik eigenlijk niet. Ik zie alleen rond mij dat er niet veel zijn die heel oud zijn.

*Wel, waar zijn ze gebleven dus?*

Goeie vraag eigenlijk. Ik ken er wel hoor, maar de meesten hier, ik zeg nu niet dat ik de oudste ben, maar ik zit toch wel bij de oudere lichter zou ik zeggen hier, maar ook omdat ING intern, ze willen veel internen hebben, en een interne betaald minder, en dan heb je maar keuze uit een jongere lichter. Want iemand met mijn ervaring komt niet voor het loon dat ING wil betalen.

*Zijn er specifieke nadelen verbonden aan certificatie en die opleidingen; ik denk dan bv. aan dat je iets te veel in hokjes gaat denken, die structuur toepassen en niets anders.*

Op die manier, ja, er zijn een aantal mensen die heel straf volgens het framework nadenken, maar dat is, ofwel zijn dat beginnende project managers, ofwel zijn dat eigenlijk project managers die heel hun carrière problemen zullen hebben met projecten op te volgen, en die dat dan snel opgeven, of mindere resultaten boeken. Want het framework is 1 ding, een project opleveren is iets helemaal anders. Daar moet je creatief voor zijn, daar moet je de regels voor kennen en daardoor ook weten wanneer je ze kan breken.

*En de mensen die uit het beroep verdwijnen, ja, welk soort profiel hebben die, algemeen gesteld?*

Goh, dat weet ik niet.. Nooit over nagedacht.

*Wie is niet gemaakt voor project management?*

Mensen die heel detail oriented zijn, zijn volgens mij niet gemaakt voor project management. Dat wil niet zeggen dat details niet belangrijk zijn, maar als je je verliest in details, zul je het algemeen overzicht verliezen, en dan zul je tijd verliezen met kleine dingen die veel minder belangrijk zijn, die proberen op te lossen. Dat zijn mensen die veel beter zijn als analisten ofzo. Die moeten, daar zijn details veel belangrijker. Als ze daar een detail uit het oogt verliest, als een architect een detail vergeet, heeft dat grote impact op het project of op het product dus, dus veel mensen die meer detail-geïntereerd zijn kunnen beter zo een job doen, die niet minderwaardig is hé, we hebben die ook nodig, maar wij moeten niet zo in detail gaan.

*En passen die dan binnen het project team of is het daar zelfs een mismatch?*

Zij zijn een deel van ons team, we hebben onze architecten nodig, we hebben onze analisten nodig, dat zijn allemaal verschillende profielen. Mensen met een voorkeur voor introversion ga je veel meer vinden in analisten en architecten dan project managers; ik doe dat niet graag, analyse, ik doe dat niet graag, architectuur, al zou ik dat kunnen, maar dat is continu op documenten zitten werken en dan dingen beginnen uit te zoeken van, hoe werkt dat om perfect zo te doen, heel detailgeïntereerd, zij moeten correct zijn, want als het niet perfect is, mensen gebruiken uw documentatie om verder op te werken, als het hier niet juist is, die fout wordt alleen maar groter. En dat zijn mensen die daar hun plezier uit vinden, die daar voor gemaakt zijn bijna.

*En is het dan soms enigszins moeilijk om met 2 verschillende karaktereigenschappen samen te werken?*

Absoluut, met zo een analisten en architecten is het heel moeilijk om mee samen te werken, die helemaal anders werken. Ik weet niet of je MBTI kent? Myers-Briggs Type Indicator; ook nog zo een certificaat dat ik heb, ik mag zo van die vragenlijstjes afnemen en dan zie je heel duidelijk dat een aantal mensen meer in zichzelf leven, dat wil niet zeggen dat ze niet meer buiten kunnen komen, en dat die introvert op hun eigen zijn, absoluut niet, maar die denken in zichzelf, in een heel aparte wereld. Iets dat voor mij, die heel extravert is, bijna onbegrijpbaar is. Het is mijn taak als project manager, om daar toch maar mee te kunnen communiceren en daar heb ik technieken en dingen voor geleerd, om daar mee te kunnen communiceren, of veel belangrijker, 2 architecten doen spreken, want die 2 architecten hebben dikwijls hetzelfde profiel en die zitten daar alletwee zo op hun eigen documenten te kijken en ze moeten samenwerken; dat is eigenlijk tegen hun natuur in, dat samenwerken. Ze zitten eigenlijk meer op hun eigen te werken.



*Ik denk dat we bijna tot het einde komen.. Nog een laatste quote? Een tip voor een toekomstig project manager?*

Ga jij project manager worden? Ik heb niet echt een quote.. Projecten zijn inherent aan change. Change is er altijd, de meeste mensen denken, en zeker line management denkt dat projecten kunnen begonnen worden of op een bepaald moment zo kunnen vastgelegd worden dat er geen verandering meer zal zijn, maar dat is een grote misvatting. En meer en meer zie je dan ook in modernere frameworks, dat dat ook aanvaard wordt als, zeker voor software en IT, dat er altijd verandering zal zijn. Als je een brug wil bouwen is dat vrij eenvoudig hé. Je hebt een fundament, je hebt peilers, je moet daar een brug bouwen, en het een kan niet na het andere, je moet een waterfall doen. Bij software, bij IT, die waterfall methodologiën die sinds 2000-3000 jaar bestaan, daar hebben ze piramides mee gebouwd, 5000 jaar geleden zelfs; want dat is niet nieuw hé, project management, de Egyptenaren deden dat ook.

*Het eerste hoofdstuk van mijn thesis; 2 bladzijden gaan daarover..*

Wel ja, dat bestaat 5000 jaar, maar die technologie, die manier van project management werkt niet met IT of met software in het algemeen omdat wij veel meer afhankelijk zijn van of onderhevig zijn aan verandering. Verandering is constant voor ons. Dat is misschien een quote hé? Dat is niet een van mij, dat is een die ik kende; van verandering..

## Interviewee 2

Location	ING Belgium HQ, Brussels
Date	2011-07-15
Language	Dutch
Age	28
Primary studies	Toegepaste Economische Wetenschappen (2005)
Job title	Business consultant
Job description	Project manager, business analyst
Employer / situation	CSC / external at ING
Years of experience (in pm and alike)	6, 1.5 specifically as PM

*Dus zoals daarnet gezegd is het eerste deel iets meer algemeen met een zeer algemene vraag als openingsvraag: wat verstaat u onder project management?*

Project management.. Voor mij is dat eigenlijk een gestructureerde manier van een project te gaan opvolgen en tot een goed einde brengen, rekening houdend met een aantal constraints zoals budget, timing, scope, etc. Dat versta ik daaronder. Ik weet dat in verschillende bedrijven daar anders wordt over gedacht, maar ik denk dat dat voor mij de hoofdbrok is van, wat is project management.

*En specifiek dan voor de project manager, zijn functie of zijn taakbeschrijving.*

Wel, hij vervult die rol om overkoepelend, overheen verschillende departementen, om die verschillende zaken te gaan opvolgen om dat project succesvol af te ronden. Hij bewaakt het budget, hij kijkt naar de planning en ziet dat alle resources op tijd kunnen starten, dat die gereserveerd worden, etc.

*Gebruikt u zelf de titel 'project manager' of is het eerder zoals ik daar bovenaan zie (ref. info) 'business analyst'?*

Nee, ik gebruik dat weldegelijk, project manager, omdat dat ook mijn rol is vandaag. Ik zit hier misschien wel binnen ING als profiel business analyst en project manager, maar naar communicatie, naar buiten toe, naar andere departementen, ben ik de project manager.

*En het is een titel die dan effectief door project managers gedragen wordt, of is het iets meer een titel die op de achtergrond wel de functie beschrijft..*

Nee nee, dat is algemeen geweten wel, welke rol je vervult, en daar word je ook naar erkent.

*Het profiel van een ideaal project manager, wat houdt dat zoal in, van skills.*

Ik zal maar een aantal skills noemen, hé. Volgens mij moet dat iemand flexibel zijn, moet om kunnen gaan met de druk, want er gaan dikwijls partijen zijn die niet meewerken of niet tijdig kunnen opleveren of requirements hebben die niet haalbaar zijn. Resultaat gericht, met het project en de oplevering daarvan. Al dan niet verschillende fases voor ogen hebben. Pragmatisch moet je ook wel zijn; je gaat sowieso situaties tegengekomen waarvoor je niet direct een oplossing voor hebt, dat je geblokkeerd zit door het een of ander, en dan ga je een oplossing moeten gaan zoeken. Ik denk dat dat wel al een aantal belangrijke eigenschappen zijn.

*En de 2 belangrijkste, welke zouden die dan zijn?*

De 2 belangrijkste: resultaatgericht, zeker hier in de cultuur van ING, delivery is hier belangrijk. En pragmatisch.

*Zijn die 2 dingen aan te leren? Zijn die skills aan te leren, of is dat iets meer waarmee je geboren wordt.*

Nee, ik denk wel dat je iemand daarin kan vormen; het is ook een beetje ervaring hé, dat pragmatisch zijn, dat je je niet focust op het probleem, maar dat je door met mensen om te gaan, door misschien in een analistenrol te zitten onder een project manager die dat dan wel doet, direct naar de oplossing gaan kijken, dat je daar meer van op steekt, en dat zelf ook gaat toepassen. Dus in die zin denk ik dat dat aan te leren is, niet zozeer door een training, eerder door die rol te gaan vervullen en ervaring daarin op te doen. Resultaatgericht, dat is ook meer iets, dat is een cultuur hé, dat is meer iets als een mind set die je meedraagt.

*Maar moet je het op voorhand al in u hebben of is het iets dat je toch aangeleerd kunt krijgen als cultuur?*

Ja, ik denk dat wel. Dat kan je aangeleerd krijgen, dat moet je niet persé meedragen.

*Als we dan kijken naar project management als job en als job markt. Wat is dan de evolutie van 10-20 jaar geleden, nu en de toekomst; is daar een evolutie op te merken? Project management: wat is de vraag daarnaar, en wie komt er op af van mensen die project manager willen worden.*

Voor mij een moeilijke vraag omdat ik zelf ook nog; ik ben in 2005 gestart met werken, van mijn carrière ben ik maar het laatste anderhalf jaar als project manager bezig, moeilijk dus voor mij om te zeggen wat die evolutie juist zal geweest zijn, nee daar kan ik geen correct antwoord op geven.

*Ik zal dan even de vraag wat breder maken: is er veel vraag naar project managers?*

Dat denk ik wel, als je vandaag kijkt in de markt, het profiel dat ze zoeken zijn business analisten, project managers, mensen die eigenlijk wat de noden van business kunnen vertalen naar IT, en voor de business, zij betalen toch uiteindelijk, in de meeste bedrijven wordt dat toch mee opgenomen, hetgeen dat business wil, om dat te laten ontwikkelen. Dus ja, ik denk dat er wel veel vraag naar is.

*En komt met die grote vraag dan ook een redelijke verloning overeen? Ook vergeleken met een functioneel manager; is die verloning ongeveer gelijk met het takenpakket?*

Ik denk dat wel. Er zijn.. Daarom zit ik hier als externe, omdat ING mijn profiel niet vindt intern. Ze kunnen mensen.. Iedereen zoekt gewoon dezelfde mensen: consultingbedrijven, banken,

verzekeringsmaatschappijen, allemaal hetzelfde profiel, dus die verloning zal er zeker naar gelinkt zijn, als je een profiel wil binnenhalen.

*En dan vergeleken met de functionele manager?*

Ja, daar zit wel een verschil in.

*En op welke manier valt die dan te verklaren, dat verschil?*

Ik denk vraag en aanbod. Neem nu mij, ik zit in een team van 10 personen waar we allemaal de rol vervullen van project manager. Er is 1 teammanager voor, en dat is meer dan voldoende voor die taken op te nemen, ik denk dat het dat wel is, ze hebben gewoon veel meer nood aan project managers.

*Dit was het algemeen deel. Nu iets meer persoonlijk; u zei daarnet al dat u pas meer recent projectmanager geworden bent. Hoe is dat juist gebeurd en was dat een bewuste keuze?*

Wel, ja, bewuste keuze, omdat ik daar zeker in wil verdergaan. Je rolt er eigenlijk gewoon in hé, als consultant. Er komt ergens een vraag naar boven, je bereidt je er op voor, en stelt uzelf voor en je mag beginnen. Je leert, zo leer je maar bij. Eerst als analist en dan ga je zo verder naar project manager.

*En in welke fase van de carrière was dat dan juist, die overschakeling? (verduidelijking) Hoe lang was u al bezig? Was u bij een bedrijf vast aan het werken?*

Ik ben in 2008 gestart bij mijn huidige werkgever en anderhalf jaar geleden dan gestart als project manager.

*En wat was dan de specifieke taakbeschrijving voor u project manager was?*

Change manager; dat is eigenlijk mijn projectervaring, die heeft zich vooral geconcentreerd op change manager, eerste anderhalf, twee jaar van mijn carrière bij mijn huidige werkgever en nadien business analyse / projectmanager.

*Het kwam daarnet al wat ter sprake, van er in gerold zijn.. In de literatuur kom ik regelmatig het concept van 'the accidental profession' tegen, dat niemand er ooit voor gekozen heeft om er in te beginnen, maar er uiteindelijk wel ingesukkeld geraakt; is dat iets dat opvallend is voor project management?*

Voor mij persoonlijk niet, voor mij was dat echt een bewuste keuze. Ik zat in de rol van change manager, ook een heel interessant gebied, maar ik wou bewust wel meer naar die business analyse en naar project manager. Dus voor mij was het vroeg of laat, wou ik gewoon ergens een opportuniteit vinden om daar ervaring in op te doen. Ik denk dat je er ook wel bewust voor moet kiezen, want er gewoon inrollen, in een job waarvoor je eigenlijk niet bewust voor kiest of er niet echt voor openstaat, dat zou gek zijn.

*Uit de literatuur blijkt echter wel dat het vaak het geval is omdat ze projecten krijgen toegewezen vanuit het bedrijf enz.*

Dat is dan spijtig voor die mensen.

*Is er eigenlijk een carrièrepad zichtbaar, zijn er trappen in het systeem van project management dat je begint als junior; zijn er niveaus?*

Ja, ongetwijfeld ('allicht'). Er zijn niet, tenzij je gaat kijken naar de verschillende certificaten, daar zijn verschillende gradaties van. Ook hier binnen ING wordt er niet echt een titel op vastgeplakt, senior project manager ofzo. Het is gewoon, mensen kennen u, ze weten wat je al hebt verwezenlijkt, aan het aantal jaar ervaring gaan ze ook kunnen inschatten, is dat een ervaren profiel of niet, dus op die manier wordt er wel een gradatie aan gegeven, maar het is niet zo dat er een senior project manager is en een junior project manager; je bent project manager of je bent het niet, en je hebt een deel baggage mee, of je hebt dat niet.

*In welke mate werkt u als zelfstandige of als werknemer binnen het bedrijf?*

Ik werk als werknemer voor een consultingbedrijf; dit is hier voor mij eigenlijk ook een project hé, ING is voor mij eigenlijk een project en ik ben hier dan als project manager voor een aantal projecten; zo moet je

dat bekijken. Dus ik ben niet intern tewerk gesteld ING, ik ben ook geen freelance of zelfstandige die hier tewerkgesteld is.

*En is er een specifieke voorkeur voor uw huidige situatie als werknemer van een consultingbedrijf of is er toch enigszins interesse in het overschakelen naar een andere structuur?*

Dat is uiteraard altijd een optie. Er zijn verschillende manieren die je kan volgen, ofwel ga je ergens intern aan de slag, ofwel ga je freelance starten, ofwel blijf je extern altijd fungeren voor een consultingbedrijf. Dat zijn allemaal pistes die openliggen; ze spreken mij allemaal aan, na verloop van tijd denk ik wel dat dat aan de orde komt.

*Als we dan kijken naar het verloop doorheen de carrière; er zijn verschillende soorten skills; technische skills, sociale skills, iets meer managementskills; wanneer in de carrière zijn welke skills het belangrijkste?*

Ik denk dat je allereerst start met een aantal basisskills, project management skills, PMI of PRINCE2-certificaten, of gewoon ervaring opdoen in project management, dat dat vooral belangrijk is. Daarbij komt ook al heel snel die sociale vaardigheden kijken, uiteraard iets dat je sowieso moet hebben als je in een professionele omgeving terecht komt. Na verloop van tijd, afhankelijk van je rol ook, ben je freelance of niet, komen die onderhandelingskills ook zeker aan te pas, dat je andere opportuniteiten ziet vanuit je huidige project om eventueel nog een nieuw project te kunnen uitvoeren.

*In de huidige situatie, gewoon algemeen gesteld, wat is het imago van een project manager en in welke mate wordt dat begeleid door de organisatie? (vraag wordt verduidelijkt)*

Begeleiding vanuit het bedrijf eerst. Er is in elke onderneming een hele governancestructuur uitgewerkt, die dat eigenlijk de project manager moet volgen, en die hem ook toelaat om in een gestructureerde omgeving te gaan werken, zijn projecten op te leveren. Op die manier zorg je er ook voor dat dat budget onder controle blijft, dat het management geïnformeerd is van het status van het project, etc. Dus dat is enerzijds een begeleiding. Daarnaast heb je trainingen die kunnen aangeboden worden, door uw werkgever, ING zijnde (client) of mijn eigen werkgever. Kennis delen uiteraard met de collega's. Ik denk dat dat zo wel de voornaamste manieren zijn om iemand te begeleiden. Het imago van zo een project manager. Voor mezelf kan ik zeggen dat dat positief is omdat departementen waarvoor ik verantwoordelijk ben; zij bekijken mij als een tussenschakel tussen de rest van het project, en zij hebben 1 klein stukje dat ze moeten opleveren, waar ik voor achter ga en inplan en zorg dat het opgeleverd moet worden. Op die manier denk ik wel dat ze mij positief aanschouwen, omdat ik een beetje het geheel overzie en alle stukjes bij elkaar voeg om dan zo iets op te leveren eigenlijk.

*En is er een vorm van mentoring aanwezig? Wordt er ook gekeken naar de carrière; hoe die opgebouwd is en hoe die in de toekomst kan evolueren? Wordt daar rond gewerkt?*

Uiteraard. Ik spreek dan nu voor mijn eigen werkgever, in een consultingbedrijf wordt dat mee opgenomen in uw carrièreplan. Er worden een aantal focuspoints opgezet en uiteraard is project management daar 1 van; methodologiën leren kennen, governance beter leren begrijpen, eventueel nog certificaten die je moet behalen. Daar worden targets opgesteld en daar word je in opgevolgd.

*En waar ziet u zichzelf dan in 10 jaar tijd?*

Voor mezelf kan ik wel zeggen dat ik focus ga leggen op project manager, dat ik ervaring opdoe in die rol om dan iets meer senior project manager te zijn, ookal bestaat die titel niet echt, maar dat je toch al een heel deel ervaring hebt opgedaan om ergens in een onderneming gedropt te worden, in een situatie gedropt te worden, dat je kan zeggen, ok, ik zal dit project hier opnemen, we zitten in executie of we zitten in opstart, ik moet dat hier opvolgen..

*En tot hoeveel jaar denkt u nog project management te doen?*

Moeilijk te zeggen hé.. Het mag voorlopig nog even duren, maar of dat nu 5 of 10 jaar is, dat is moeilijk te zeggen. Is het hier, of is het voor een ander bedrijf, dat gaat nog zeker 5 jaar duren en dan zien we wel.

*En moest u afstappen van project management, wat zou dan de volgende optie zijn?*

Omdat ik meer een business profiel ben ergens aan business zijde, dat zou een mogelijk overstap kunnen zijn, omdat je meer de rol gaat spelen als iemand die de requirements vastlegt, en jij (de opvolger) dan als project manager zijnde lost het maar op, dat dat er staat binnen zoveel tijd. Dat zou een overstap kunnen zijn. Meer een sales rol, dat zou ook kunnen. Er zijn verschillende opties die je kan doen.

*En welke motivaties zou u zich dan kunnen inbeelden, die dan meespelen in het overschakelen naar een andere job dan project management, dus eigenlijk: wat zijn de nadelen van project management?*

Goh, nadelen op dit moment.. Als het fout loopt, dan is het uw fout hé. Je draagt de eindverantwoordelijkheid voor de succesvolle oplevering. Dat kan een nadeel zijn, maar langs de andere kant, als het dan goed loopt, dan is het toch ook uw verdienste. Maar om daarvoor te veranderen, niet direct. Ja, ik weet niet direct wat een motivatie zou zijn.

*Misschien het rollercoastereffect van een project manager, op middelange termijn, je hebt een project, je hebt geen project, maar ook binnen een project, dat er drukke periodes zijn en rustigere periodes; is dat iets dat kan meespelen?*

Voor mezelf nu niet; ik krijg hier constant projecten. Als het ene gedaan is, dan is er weer een ander. Zo blijf je eigenlijk bezig, en al die projecten zitten in een verschillende fase, dus dat valt te combineren. Ik kan me wel inbeelden als freelance, en je doet 1 project, dat gaat naar zijn einde toe, dan moet je direct iets anders hebben en als je dat niet hebt, dan zit je daar en dan heb je niks te doen. Dat kan zeker een reden zijn. In mijn persoonlijke rol vandaag is dat niet van toepassing.

*Het volgende punt is dan de opleiding. Allereerst de studies, ik lees bovenaan (info) dat u toegepaste economische wetenschappen gedaan heeft; in welke mate waren deze voorbereidend op project management?*

Wel, toen was er daar tijdens mijn studies niet veel sprake van; het is niet een vak ofzo, het waren meer de algemene dingen. Ik weet niet of het vandaag wordt gedoceerd, maar ik heb gewoon voor die studies gekozen omdat je er alle richtingen mee uit kunt gaan, of zo goed als alle richtingen en dat vond ik bovenal interessant omdat ik me niet wou vastpinnen op 1 ding. Ik wist dat bovendien toch nog niet toen ik begon te studeren, wat ik ging doen. Naar het einde toe wist ik dan van, ok, ik wil naar de financiële sector toe, en daar is TEW ideaal voor, en dan kan je nog zien van, wat ligt mij nu het meeste. Want ik werkte eerst in een bank als team leader in een contact center. Toen wist ik toch ook niet zo goed wat consultants zoal deden, maar toen ik daarmee in contact kwam en zag van, ok, we hebben hier nu een project binnen het contact center, en uw rol is dat allemaal op te vangen en te begeleiden enzo, en dat is superinteressant, dus van daar ongeveer een overstap gemaakt. Maar echt.. ik zal zeggen dat uw algemene kennis goed uitgebreid is en voorbereidend is, maar echt specifiek..

*Waren er eventueel binnen andere vakken dan project management dan noties naar project management, of was het altijd gewoon algemeen management?*

Niet dat ik weet, ongetwijfeld zal dat wel aan bod zijn gekomen, maar dat herinner ik mij al niet meer.

*Vanaf dat u als project manager begon, ervaarde u een nood aan een opleiding rond project management?*

Ja, uiteraard. Daar moet uw werkgever u ook in ondersteunen dat je daarin onderbouwd wordt, want anders begin je maar aan iets hé, dat is nogal moeilijk, dan moet je wel, ik zeg niet 'expert in worden' ofzo qua certificaten, maar je moet toch wel een basisopleiding genieten, dat is toch altijd nuttig om alles te kunnen plaatsen.

*Een beetje contrasterend maar, in welke mate kan u de uitspraak 'je leert het gewoon door te doen' ondersteunen? Learning on the job..*

Ik ben zelf PRINCE2-gecertificeerd. Alle bedrijven, er is niemand die echt het volgens het boekje doet, ING ook niet, het heeft bepaalde elementen van PRINCE2, dus om te zeggen, ik ben expert, ik ken PRINCE2 uit

mijn duimpje, daarmee wil het nog niet zeggen dat je het ook effectief kan, in de praktijk, want het is overall net iets anders qua governance, ook bij ING ten opzichte van andere banken, het is altijd net iets anders. Dus daarom; je moet het ook gewoon doen. Echt om die governance binnen bepaalde werkomgevingen te leren kennen. En als je dan een opleiding hebt genoten ga je zien, ah ok, dat zit daar, en dat hoort daarbij; je hebt het algemeen plaatje, maar learning on the job hoort er zeker bij want het is altijd iets anders.

*Nu, de extra opleiding, zoals PRINCE2, welke heeft u zoal gevolgd en zijn er opleidingen die u zelf gekozen hebt, of welke zijn er opgelegd door uw bedrijf.*

De meeste opleidingen zijn gewoon zelf aangevraagd, onder andere die PRINCE2, dat is de belangrijkste. Daarnaast zijn het meestal gewoon van die basis... - workshops? - Ja, onder andere, maar meestal zo van die.. een douche, om even een aantal begrippen van project management toe te lichten. Ik heb er verschillende gevolgd en hier binnen ING wordt er ook zoiets aangeboden, dat krijg je ook als je hier start. Ik denk dat dat voor mij het belangrijkste is.

*En PRINCE2, wanneer is dat juist geweest dat u die opleiding heeft gevolgd?*

Bij mijn consultingbedrijf, en dat was in het begin van het jaar (2011), einde vorig jaar, begin dit jaar.

*Dus, ja, PRINCE2 is dan via het bedrijf zelf gevolgd. Zijn er ook dingen die je volledig apart van het bedrijf gedaan hebt, dus puur uit zelfontwikkeling om beter te staan op de arbeidsmarkt?*

Nee, eigenlijk niet.

*In welke mate hebben certificaten als PMI en PRINCE2 nut in een carrière? En dan ook in het begin van de carrière versus midden en eind van de carrière.*

Wel, er zijn klanten voor mij als consultant die eisen dat er een certificaat is, PRINCE2 of PMI of whatever, dus dat geeft zeker en vast een nut, omdat je als PM toekomt, je moet dan ook een certificaat in handen hebben. Daarnaast is het ook gewoon onderdeel van mijn persoonlijk ontwikkelingsplan dat ik heb met mijn coach, dus dat je daarin verder moet groeien en bijleren, ik denk dat dat het belangrijkste is.

*En naar het einde van de carrière toe, gaat het nog altijd een belangrijke rol spelen, of gaat het ietwat overschakelen naar wat er al van ervaring opgedaan is.*

Dat is gelijk uw diploma TEW hé, dat is als je dat in het werk inlevert, dat is een eerste voet tussen de deur eigenlijk hé, en daarna ga je jezelf gewoon bewijzen. Na 10 jaar werkervaring gaat er niemand meer vragen van, 'zeg, heb je je diploma TEW?'. Nee, je gaat al bekend zijn voor je ergens gaat starten omdat je ook gewoon een goeie indruk hebt achtergelaten; daar gaan mensen naar kijken. Dus ja, certificaat is belangrijk, maar voor mij is dat gewoon een start, daarna ga je toch vanzelf verder. Het is niet omdat je practitioner bent in PRINCE2, dat je een goeie PM bent hé.

### Interviewee 3

Location	INQ Belgium HQ, Brussels
Date	2011-07-15
Language	Dutch
Age	28
Primary studies	Toegepaste Economische Wetenschappen (UA, 2005)
Job title	Management Consultant / Manager of Hedera Consulting
Job description	Management Consulting & Project Management
Employer / situation	Hedera Consulting / partnership with ING

Years of experience (in pm and alike)	6
--	---

*We gaan direct beginnen met een zeer algemene vraag zijnde: wat verstaat u onder project management?*

Dat is inderdaad een heel algemene vraag. Project management is voor het goed omschrijven, shapen en definiëren van een initiatief of antwoord op een probleem en zorgen voor de gecontroleerde, volledige uitwerking tot realisatie.

*En wat is dan de rol van de project manager daarin?*

Er voor zorgen dat de shaping en het idee tot iets tastbaar ontwikkeld wordt, niet zelf, maar er voor zorgen dat die coördinatie gebeurt, en er voor zorgen dat alle elementen duidelijk worden en ook volledig in kwaliteitscontrole volmaakt worden.

*Als we kijken naar het profiel van een project manager, wat is het ideale profiel, in de zin van skills?*

Bruggenbouwer, en communicatie. Dus analytisch denken om problemen te kunnen snappen en te kunnen inschalen, en dan bruggenbouwer en communicator om te kunnen vertalen naar een team en om te zetten in iets praktisch waardoor mensen die uitvoering op zich kunnen nemen.

*En als we die twee dan op een volgorde zetten, wat zou dan het belangrijkste zijn?*

Coördinator en communicator. Dus het menselijk aspect is voor mij denk ik het allerbelangrijkste, en dan is dat ook niet afhankelijk van de context, of het meer een business, IT of iets ander van project is.

*En in welke mate zijn ze aan te leren; de sociale versus de iets meer expertise, technische expertise.*

Alles wat inhoudelijke expertise is is uiteraard aan te leren, want dat is een stukje ervaring, en ik denk dat daar voldoende trainingen in alle richtingen mogelijk denkbaar zijn om dat te doen. Wat betreft het menselijke, sociale, denk ik dat dat een beetje intuïtief in u moet zitten, maar je kan er ook op trainen en aanleren, maar ik denk wel dat dat een kant van de persoon is die er wel ergens moet inzitten.

*Als we dan kijken naar de markt van project management, iets meer de jobmarkt, is daar een evolutie in te zien van het verleden, 10 jaar geleden bijvoorbeeld, nu, en naar de toekomst toe; hoeveel vraag is er naar project managers?*

Over de markt van 10 jaar geleden kan ik weinig zinnigs zeggen. Ik merk wel dat vandaag dat er meer en meer op een projectmatige manier gedacht wordt en gewerkt wordt, ook binnen bedrijven, dus pure lijnfuncties zullen er nog wel zijn, maar zijn er minder. Alles wordt duidelijk naar een project gezet en dan ook uitgevoerd en ik denk dat die trend alleen maar gaat vergroten, zeker met alle andere evoluties in de markt; meer thuis werken vraagt vaak projectmatige structuren, dus ik zie die evolutie zeker positief in. Het zal niet meer het puur traditionele project zijn, maar elke taak of elke functie of elk initiatief zal kleiner, en volledig end to end beheerd worden.

*Dus, met een hogere vraag naar project managers, vertaalt dat zich ook in een betere verloning, bv. tegenover functionele managers?*

Daar ben ik niet van overtuigd, want veel vraag en veel aanbod, wilt niet zeggen dat er een effect op prijs en verloning komt. Als er een tekort op de markt komt, waarschijnlijk wel, maar ik denk niet dat er vandaag specifiek een algemeen tekort is. In bepaalde doelgroepen misschien wel, als we kijken naar de baggerindustrie etc., in infrastructuurwerken misschien wel, maar in IT.. Geen idee. In business is er ook niet echt een tekort.

*Ook weer algemeen gesteld: wat zijn de voor- en nadelen van een project manager, van het beroep als project manager?*

De voordelen van een beroep als project manager te hebben; het is uitdagend, het heeft verschillende aspecten, het heeft nadenkaspecten en zowel begeleid- en communicatieaspecten. Wat zijn de nadelen? Je bent verantwoordelijk voor alles. Dus als er gaten zijn is er toch een mindset nodig, en een

verantwoordelijkheidsgevoel nodig om die gaten dicht te doen, al dan niet met behulp van uw team, al dan niet soms zelf, maar eindverantwoordelijkheid wordt volledig gedragen.

*Dit waren duidelijk algemene vragen, maar nu iets meer persoonlijk: hoe ben je zelf project manager geworden, en was het een bewuste keuze?*

Ik ben er in gerold, doorheen de carrière. Ik heb een traditionele consultingachtergrond, daar komt project management vanaf dag 1 rustig bij kijken, soms op kleine schaal, en die schaal wordt dan groter en groter. Was het een bewuste keuze? Ja, consulting was een bewuste keuze, en van daaruit blijft het business, strategisch en project management werk hand in hand gaan.

*En vanaf wanneer heeft u dan de titel van project manager eigenlijk opgenomen?*

Wel, ik neem de titel van project manager niet op, omdat ik vind dat ik management consultant ben, en waarvan project management 1 van de aspecten en dimensies van is, maar ik zal mezelf nooit omschrijven als een project manager. Ik zal die rol wel vervullen, maar ik zal dat nooit als titel opnemen.

*Zijn daar nog andere redenen voor, dan de juist opgesomde? Is het om de connotatie van de titel?*

Nee, project manager is voor mij een goeie connotatie, maar als ik kijk naar het business model van ons bedrijf, wij willen een kennisbedrijf zijn, een management consulting en business consulting bedrijf, en uiteraard is projectmatige aanpak en expertise enorm belangrijk, maar wij willen ons ook profileren vooral op het strategische, op het denkwerk en het shaping-niveau, en project management komt daar bij kijken in tweede instantie.

*Bij de carrière zijn er eigenlijk verschillende trappen te onderscheiden, van senior, junior en dergelijke meer bij project management?*

Ik denk het wel. Echt starten als project manager geloof ik niet in, omdat ik denk, ik ben er van overtuigd dat je een functie binnen een project moet hebben uitgevoerd die redelijk goed omkaderd is om ook de kans te krijgen rond u te zien wat het effectief inhoudt. Omdat een junior, medior of senior nu de gepaste termen is denk ik niet omdat het verschil zit in het soort projecten en de complexiteit en grootte van projecten die je krijgt. Uiteraard iemand met 10 jaar projectervaring kan nog altijd een junior mindset hebben en kleine taken krijgen, terwijl iemand die 1 project heeft gedaan het volgende al team leader kan zijn. Dus die algemene traditionele trappen ben ik minder voorstander van; geef mensen de kans wanneer ze er klaar voor zijn.

*Mijn volgende vraag over zelfstandige-werknemer was al grotendeels beantwoord..*

Ik hoop dat iedereen zegt als werknemer want ik ben een zelfstandige en ik wil natuurlijk werknemers hebben, maar maakt niet uit, ik denk, lijkt me niet zo een heel relevante vraag over project management, maar ik merk wel dat er een tendens is naar, en dat is niet enkel in deze sector of in dit beroep, maar er is meer en meer een tendens naar zelfstandigenstatuut terug.

*En beschouwt u uw situatie dan onder het zelfstandigenstatuut of is het toch nog een uitzonderlijke situatie.*

Nee, je mag dat zelfstandigenstatuut noemen, maar niet enkel puur de eigen bvba met niets anders dan privé en fiscale optimalisatie, maar echt het uitbouwen van een bedrijf, maar mijn sociaal statuut is zelfstandige.

*Doorheen de carrière, welke skills zijn wanneer juist nuttig geweest, en wanneer zullen bepaalde skills nuttig worden?*

Als starter denk ik dat het interessant is om denkpatronen te leren ontwikkelen, dus het analytisch denken, het leren uitdetaileden van bepaalde vage ideeën of probleemstellingen. Ik denk op dat moment is het ook nuttig een stukje methodologie mee te krijgen, al dan niet van die officiële PRINCE2-toestanden, het kan ook bijvoorbeeld, ik heb bij Accenture gewerkt, die hebben hun eigen methodologie, maar het geeft wel een structuur en een houvast van hoe een project er fasematig uitziet. Naar een volgend stadium denk ik dat de



menselijke aspecten belangrijker en belangrijker worden; hoe leren faciliteren, hoe leren mensen bijeen te brengen, hoe stakeholders leren begrijpen en beheren. Echt puur project management is volgens mij het samenraapsel van al het voorgaande.

*Als we dan kijken naar de project manager binnen de organisatie. Wat is het imago van een project manager, en hoe is de begeleiding van die project manager.*

Moeilijke vraag omdat ik natuurlijk extern bij ING zit. Ik weet dat ING heel veel project managers heeft die ook in competent centers voor project management zitten, die detacheert dus naar haar andere afdelingen en initiatieven, en er is inderdaad wel algemene project management opleiding, dus officiële PRINCE2-tracks dat je kan volgen, lessons learned, etc. dus ik denk dat daar zeker begeleiding is voor het beroep en de stiel van project managers. De connotatie of hoe dat die visibiliteit van die mensen is is een beetje tweërlijk: welke resultaten ze boeken; is dat positief dan zijn project managers allemaal heel positieve mensen, is dat negatief, ja, dan is het de project manager zijn schuld, ik denk dat het een beetje minder is.

*Is die begeleiding, is die doorheen de jaren geëvolueerd van weinig naar veel of van veel naar weinig?*

Die is geëvolueerd, ik denk, ik weet niet of u bekend bent met CMMI en dat soort zaken, dus bedrijven proberen in een manier van zaken opleveren ook een bepaalde maturiteit in kwaliteitsniveau overheen heel de organisatie te krijgen. Bepaalde bedrijven stappen daar aan een iets lager maturiteitsniveau, en met dat je dat van 1 naar 2, en 2 naar 3, enzovoort wil krijgen, zijn er andere vereisten nodig. Heel uw organisatie moet mee, project managers dragen daar een belangrijke rol in, dus worden die mensen ook beter begeleid om die trein, laat ons zeggen, meer in bedwang en in snelheid te doen krijgen.

*Waar ziet u zichzelf in 10 jaar?*

Ik denk op de zelfde stoel, met hetzelfde bedrijf (-ref. eigen bedrijf-), maar alleen dan een pak groter.

*En zal er ooit een punt komen waar u uw huidige functie achterlaat, van, 't is genoeg geweest?*

Als ik het workaholic aspect uit mijn leven heb kunnen verwijderen. Nee, dat vind ik een moeilijk antwoord; er zijn altijd offers you can't refuse in uw leven, maar op dit moment ben ik daar absoluut niet mee bezig, omdat ik volledig commit op wat ik doe, entrepreneur zijn zit er een beetje in, dus dat wil je ook houden. Voor mij is er nog altijd geen stoppunt voor ogen.

*Iemand anders had opgemerkt dat het aantal project managers die ouder zijn dan 50 jaar zeer zeldzaam zijn. Ziet u daar redenen voor?*

Ik zie er zeker redenen voor. Enerzijds, altijd projecten managen, op een gegeven moment.. Been there, done that, got the t-shirt. Langs de andere kant, de grootte van projecten doet u ook evolueren en op een gegeven moment zit je meer in een programma management functie, dan is het program director, en dan is het heel vaak dat je in een lijnfunctie terecht komt, om een heel team van project managers en dergelijke te gaan leiden. Ik denk dat die evolutie wel redelijk gunstig is. Natuurlijk, evolutie leidt ertoe dat je er een beetje uitgefilterd wordt. Plus ja, na je moet het ook willen doen hé, na je 50e nog bezig zijn met allemaal veranderende, slopende zaken; het is altijd een deadline, het moet altijd sneller, het moet altijd goedkoper, en het wordt altijd complexer. Ik denk dat wat natuurlijke selectie is.

*De volgende sectie gaat over de opleiding. Allereerst de studies: in welke mate waren die voorbereidend op uw huidige job?*

Ja, ik ben begonnen als business consultant, meer in het marketing en strategiegedeelte, dus TEW met een notie strategie, was er denk ik wel de goeie voorbereidende school voor.

*Was er een vak 'project management' aanwezig?*

Nee. De goeien ouwen tijd.

*In welke mate was er eigenlijk nood aan een opleiding vanaf er begonnen werd met de job?*

Wel, ik denk, je hebt je opleiding en je hebt je opleiding he, dus, een formele training als het ware, relevantie daarvan is redelijk dubieus. Maar ik denk, opleiding op de job, dat is essentieel. Als je werkt of

start binnen een standaard consulting bedrijf of een grote organisatie die veel met projecten en met structuur te maken heeft, leer je dan on the job zoveel meer omdat je er dan in wordt gegooid. Je kijkt naar collega's, je kijkt naar je bazen - als het bazen mag genoemd worden - of naar coachen, en dan probeer je daar de goeie dingen uit mee te nemen, krijg je ook bijsturing, dus.. Opleiding on the job is nog altijd het meeste waard.

*Ja, en als er dan toch naar extra opleidingen gekeken wordt, welke heeft u zoal gedaan, wanneer, en was dat uit eigen initiatief?*

Ik heb altijd geprobeerd mijn opleidingen zo business mogelijk te houden, omdat project management, ik ben er van overtuigd dat je daar geen certificaten voor nodig hebt, het zit een stukje in u, je probeert er de goeie dingen van mee te pikken, en het menselijk aspect zo sterk mogelijk in de hand te houden. Dus de opleidingen die ik dan probeer te doen is alles wat dat met marketing, analytisch denken, en dergelijke te maken had, tools in Excel, extra zaken rond ROI-berekeningen,... Opleidingen is ook een stuk fun, hé. Het is natuurlijk ook een antwoord op je eigen interesses, en mijn eigen interesses zijn zeer businessgedreven, dus hoe meer ik in die richting bijschool en extra invloeden en denkpijlers aangereikt kreeg, hoe leuker ik dat vond.

*En was dat dan zelfgekozen, of was het vanuit het bedrijf dat het voorgesteld werd om het te doen?*

Dubbel, je hebt de bepaalde algemene training die je dient te volgen. Ik denk dat dat ook bewust een heel goeie keuze is dat dat bepaalde mensen een zelfde soort opleidingstraject dienen te doen, maar de aparte flavors moeten er ook bij kunnen, dus als je om de 2 jaar iemand stuurt om een bepaalde standaard opleiding die aan een kwaliteit voldoet die iedereen op dat moment in hun carrière moet doorlopen, en dat goed is om de identiteit en de kwaliteit van uw bedrijf in het vaandel te kunnen dragen.. Anderzijds, iemand die zijn interesse meer in marketing ligt, moet daar dat kunnen volgen, terwijl iemand anders wiens carrière meer rond mobiele technologieën, infrastructuurelementen of security draait, moet dat aspect kunnen invullen. Op die manier krijg je dan een kwalitatieve organisatie, met toch verschillende expertises.

*Er was al enige uitspraak gedaan rond PRINCE2 en PMI en dergelijke certificaten; je doet er niet aan mee.. Ja, is er nog een andere perceptie van? Is er toch een nut dat gezien wordt, van certificaten?*

Wel, er zijn 2 zaken hé, mijn antwoord is redelijk skeptisch, als ik kijk naar mezelf en sommige van mijn medewerkers of collega's omdat we die achtergrond al hebben, we hebben 5 à 10 jaar allemaal gewerkt in projecten, allemaal goed opgeleverd, dus dat zit er wel een stukje in, en zo een certificaat, dat is maar een invulling van een bepaalde methodologie, waar dat altijd van afgeweken wordt, en dat heel theoretisch is en blijft. Dus ik denk, voor sommige mensen lijkt ons dat minder nuttig, en daarom ook niet nodig. Maar het is wel zo, als bedrijf staan we er wel achter, mensen die, goeie mensen die geen achtergrond en ervaring hebben in project management, kan een certificaat enerzijds wel helpen om hun een bepaalde structuur en theorie mee te geven, een denkkader te geven, of een referentiekader beter gezegd. En anderzijds moeten we ook niet naïef zijn, wat is onze missie als bedrijf, het verkopen van mensen, kennis en project management aan klanten; een certificaat staat nog altijd redelijk goed en betrouwbaar op een cv.

*Is het dan, zoals ik het afleid, vooral voor de beginnende project manager nuttig en minder voor de meer ervaren project manager?*

Ik denk dat dat inderdaad wel een goeie conclusie kan zijn, hoewel het voor ervaren mensen misschien ook af en toe eens goed is om bepaalde nieuwe theoriën te zien en een nieuwe frisse wind te leren adopteren, maar mensen die al geboren en getogen zijn in het vak hebben waarschijnlijk toch al een iets beter basis om het tot een goed einde te brengen.

*Zijn er voor- of nadelen, van het toepassen van iets meer gestructureerde methodologieën bij projecten; iets te veel in hokjes denken of juist dat het voordeel biedt om in hokjes te denken..*

Wel, je hebt verschillende organisaties natuurlijk hé, structuur heb je nodig, om de kwaliteit van projecten ten op zichte van elkaar te kunnen evalueren, en de snelheid ervan ook onder controle te houden. Langs de

andere kant is het wel zo dat bepaalde theorie en structuur ook veel overhead met zich meebrengt, aan administratie en documentatie waardoor er weinig tijd overblijft aan het echte creatieve denkwerk. Afhankelijk van het type project denk ik toch dat we dat in de gaten moeten houden dat dat niet de overmacht neemt.

#### Interviewee 4

Location	Via Skype
Date	2011-07-18
Language	Dutch
Age	44
Primary studies	Bioengineer (UGent, 1990)
Job title	Project director X4P
Job description	Project deliverance
Employer / situation	Own company (self-employed)
Years of experience (in pm and alike)	14

*Ik ga beginnen met een zeer algemene vraag; wat verstaat u onder project management? Wat is voor u de definitie van project management?*

Wat is de definitie van project management? Dat is in feite het geheel van activiteiten zo op elkaar afgestemd, op verschillende vlakken, op verschillende domeinen, zoals we zeggen, zowel op het vlak van risk management, quality management, scope, time, procurement en ga zo maar door om het beoogde resultaat te kunnen halen, met het otobos zoals we zeggen, on time, on budget en on scope.

*En wat is daarin de rol van de project manager?*

De rol van de project manager is om die 3 beperkingen zodanig op elkaar af te stemmen dat ze aan de ene kant.. In feite kan je ze u voorstellen als een driehoek. Als er langs de ene kant van die driehoek getrokken wordt, automatisch gaan die andere beperkingen, tijd en kost bv., mee en het is de bedoeling om dat in balans te houden. Wat ik veel zie in de praktijk is bv. de klant die zegt in het begin, kijk dat is mijn scope, dat is wat moet gedaan worden, dit is hier een bepaald budget daarvoor, en dit is hier een bepaalde tijd dat je ervoor krijgt, en op een bepaald moment in het verloop van het project gaan ze de scope effectief gaan wijzigen, maar de kosten en de tijd blijven hetzelfde, en daardoor krijg je een totaal wanverhouding van deze 3 constraints. Zonder te raken aan de kwaliteitsconstraints hé, maar ik noem dat geen beperking, quality, want je levert altijd quality.

*De titel van project manager, gebruikt u die zelf ook als titel?*

Ik gebruik die zelf als titel ja. In sommige bedrijven is er daar een 'verwarring' in, er is toch wel een misinterpretatie want sommigen noemen zichzelf projectleider, andere zeggen, ik ben een project manager. In sommige bedrijven is een projectleider iemand die rapporteert aan een project manager, in andere bedrijven heb je niets anders dan project managers of niets anders dan projectleiders. Ik bedoel, voor mij is dat dezelfde naamgeving, maar ik weet in sommige bedrijven wordt de project manager gezien als de man aan wie men rapporteert, in de status van het project, en hij rapporteert dan aan de CEO of aan de opdrachtgever of stakeholder.

*Het ideaal profiel van een project manager, wat houdt dat juist in van skills?*

Je moet verschillende skills hebben, enerzijds de budgeting skills, hij moet weten, wat is een business case, wat is ROI, de economische begrippen kennen, hij moet een business case kunnen opmaken en lezen, of althans de klant kunnen meehelpen in het opmaken van een business case want daar staat en valt een project mee. Hij moet ook communicatieskills hebben, want dat is zeer belangrijk, zonet dé belangrijkste skill van een project manager. De taak van project manager bestaat voor 90% uit communicatie, en daarin bedoel ik niet enkel horizontale communicatie, met zijn collega's, maar ook verticale communicatie met zijn hiërarchie. Ook organisatieskills; hij moet in staat zijn om de verschillende puzzelstukjes met elkaar te kunnen vergelijken. Als bepaalde zaken uitlopen, dat hij (of zij) automatisch zien, wat is de impact op de verschillende andere stukken; als de leverancier bijvoorbeeld te laat is, wat is de impact op het testing verhaal, wat is de impact op de aankoop van andere materialen en de inzet van resources. Dan, hij moet ook people management skills hebben. Een project manager; getting things done with people, zoals ik altijd zeg. Hij moet een echt team vormen. Een project manager die de finish haalt zonder zijn team, dat is voor mij geen geslaagd project. Hij behaalt zijn project met behulp van zijn mensen. Negotiation skills: de project manager heeft niet altijd de beschikking, afhankelijk van de organisatiestructuur waarin je werkt, over een aantal mensen, men wil altijd de witte raaf, maar men heeft dat niet altijd. In sommige bedrijven, afhankelijk van de organisatiestructuur - is dat een weak matrix, is dat een strong matrix, is dat een functionele organisatie of is dat projectised organisatie - heeft de project manager al dan niet meer invloed op het verkrijgen van de mensen, en dan moet hij effectief gaan negotiëren, en dan is het in feite een stuk machtsverhouding tegenover wie beschikt over de resources; die zegt, ik heb de mensen, en de project manager zegt, ik heb de centen. Zonder de mensen kun je het project niet doen, maar zonder het project en de project manager zitten ze op de bank.. Ook wel een stukje assertiviteit moet je hebben, en leiderschaps skills, dat wil zeggen, er is een verschil tussen een leider zijn en een manager zijn. Ik maak daar een onderscheid in: een manager zijn is een resultaat gericht leider die zegt van kijk, je gaat voor consensus zorgen, je gaat de richting aangeven hoe je tot een bepaald resultaat moet komen.

*Als we dat dan gaan bundelen in groepen van skills, dan zal er waarschijnlijk iets meer de technische expertise naar voor komen en de people / social skills.*

Ja, maar over die technische skills. Ik stel altijd aan mijn studenten (is docent) de vraag; moet een project manager technische skills hebben? Ja en nee, ik heb perfect de Y2K projecten gedaan van '97 tot '99, ik ken geen enkele jota van COBOL, maar ik weet wel wat CICS en badges zijn enzoverder zijn, maar ik heb wel de projecten gedaan. Een project manager, die hoeft niet de technische bagage te hebben, het is wel raadzaam: in veel bedrijven groeit een project manager vanuit een functie heen; men start als programmeur-analist en dan gaat men zo verder opgroeien naar project leider, project manager functie. Dergelijke profielen zijn nog altijd een beetje vergiftigd door hun technische bagage, en als je teveel technische skills hebt, dan ga je ook een beetje het project gaan sturen en ga je de flexibiliteit en de creativiteit van het team in de kiem smoren, want jij gaat zeggen van, kijk, zo ga je het doen; you have done it, you have seen it and you got the t-shirt; jij hebt het gedaan en de mensen gaan ook opkijken naar u, maar op die manier, er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden, een project kan op verschillende manieren uitgevoerd worden, en daarom is weg A niet beter dan weg B. Aan de andere kant, als je niets van technische skills hebt, en je vraagt van de mensen om een schatting te geven, dan gaat ze altijd een loopje met u nemen, als je vraagt aan iemand van, hoelang zal het duren, de meeste mensen plaatsen zich altijd in de Club Med-mode, in hun comfortzone en zeggen 10 dagen, terwijl ze er eigenlijk misschien maar 5 dagen voor nodig hebben. En als je dan geen technische skills hebt, dan kun je dat ook niet interpreteren en valideren.

*De belangrijkste skills, zijn die aan te leren?*

Ja, zeker wat betreft technische skills. Uw sociale skills, zal ik zeggen, moet je meehebben, of je ligt er uit. Een project manager die introvert is, die voor de stuur board een project komt brengen / rapporteren, die daar als een standbeeld staat zonder enige gevoelens / emoties te tonen; op z'n minst: je gaat om met

mensen, je moet ook de zaken gedaan krijgen door mensen. Als je er als een ijsblok bijstaat, geloof me vrij, dan ga je de finish halen en ga je geen team hebben, en het zal de laatste keer geweest zijn dat je met dat team zal gewerkt hebben.

*De markt voor project management, en dan iets meer de jobmarkt bekeken; wat is de huidige situatie daarin, en wat is de evolutie van verleden en richting toekomst?*

Meer en meer ziet men in dat de project manager een zeer cruciale rol speelt bij de uitvoering van een project, en ik moet zeggen, meer en meer wordt die functie ook sterk gewaardeerd. In tegendeel zelfs, zo erg zelfs dat men bij de sollicitaties gewoon gaat vragen om een certificatie te hebben. Iemand die zegt, ik ben project manager, iedereen noemt zich project manager, maar men gaat toch zeggen van kijk, ofwel ben je PMI-certified of PRINCE2, zodanig dat je toch een stukje kan onderscheiden van de rest.

*Als project manager als beroep, wat zijn de voor- en wat zijn de nadelen?*

Voordelen; iets wat ik een heel groot voordeel vind is dat je polyvalent wordt ingezet. Ik heb zowel chemische als petrochemische, want ik ben gestart in engineering, als bank- en verzekeringsprojecten gedaan, IT-projecten; je komt met heel wat technologieën in contact. Je werkt met een groep van mensen, wat ik enorm graag heb, 10-20-30, zelfs meer, op de werf stond ik zelfs met 108 mensen; dat is dus het sociale aspect. Zoals gezegd, je moet geen introverte persoon zijn, want dan ga je echt niet klikken met je team. Het nadeel aan de functie is, je kunt te allen tijde opgeroepen worden. Als er iets in productie gaat zeker bij productieverlenende bedrijven, zoals Johnson & Johnson, Petrofina, Occidental Chemical, als dat project niet op tijd opgeleverd wordt, dan verliezen ze elke dag de nodige omzet en ja, dat kost uw kop hé, bij wijze van spreken.

*Als we dan naar de verloning kijken, en die vergelijken met bv. een functioneel manager van hetzelfde niveau, van hetzelfde soort takenpakket en dergelijke meer, ligt dat op hetzelfde niveau, of ligt dat beter of slechter?*

Ik denk dat het, een goeie project manager, dat ligt toch wel ietsje hoger dan een functioneel manager.

*Dat was iets meer het algemeen deel, nu iets meer uw persoonlijke carrière: hoe bent u project manager geworden en was dat een bewuste keuze?*

Ik ben als project manager er gewoon ingegooid, ik was afgestudeerd als bio-ingenieur, ik ben dan begonnen op een ingenieursbureau als procesingenieur, en dan meer en meer hetgeen dat je uittekent, en berekent en gaat opstellen, ga je ook in de praktijk gaan bezichtigen. Mijn eerste project was een ontwerp van een dewax-installatie voor Saab en de Mazda-wagens, om die dewax-laag er af te krijgen met petroleum-eter, en ik moest aan een werf opleveren, ik heb dan gezegd, ik vind dat wel tof. Meer en meer kreeg ik ook die zaken toegeschoven, dat was ook echt mijn da-da, op de werf staan, de mensen gaan begeleiden, de teams gaan samenstellen, ik had verschillende teams zowel van HCSV, instrumentatie, elektriciteit, sterkstroom, zwakstroom, piping, engineering, een chemical engineer, enz. en op een bepaald moment, de project manager ging op pensioen, en ik heb stilletjes aan het project overgenomen, en ben ook meer en meer, in plaats van op de bureau te zitten, op de werf gaan vertoeven, en op die manier kon ik de kans aangrijpen om naar Dubai te gaan, voor de revamping van een fosforzuurfabriek. Uiteindelijk heeft een ouder persoon mijn plaats overgenomen en dan heb ik het daar voor bekeken gehouden, en ik ben dan verder in de IT-wereld binnengestapt, omdat ik naast mijn studies als ingenieur ook altijd nog IT had gestudeerd, en dan in '96-'97 is Windows sterk opgekomen, ben ik ook zelf begonnen met mijn eigen PC's te assembleren, en op die manier mijn eigen zaak gestart, mijn eerste projecten gedaan, jaar 2000, en voila, op die manier, het ene project, het andere project, invoering van de euro bij de banken, de invoering van SEPA, MiFID, etc. De resultaten waren er dan ook, op een heel vlugge manier de projecten opgeleverd, mijn resultaten waren zichtbaar, en van het ene project kwam het ander, dan is dat mond aan mond reclame.

*En rond welk jaar zou u dan zeggen dat u officieel of officieus project manager geworden bent?*

Ik was toen een jaar of 30.

*Als we kijken naar de evolutie van de carrière, dat is nu al wat besproken; vanaf dat u project manager werd, zijn er dan niveau's te onderscheiden, in een trappenniveau ofzo, of is het 1 doorlopende lijn van altijd gewoon project manager zijn, maar grotere projecten krijgen?*

Ja, het is gewoon constant grotere, zwaardere, complexere projecten gaan krijgen. Waarom? Omdat die uitdaging er ook is, en dat wil je ook als project manager; iets groter proberen, iets zwaarder, iets complexer, iets moeilijker, iets doortastender, kortere deadlines, enz. En dat maakt u ook zo sterk, en het zelfvertrouwen groeit omwille van het feit dat je die zelf tot een goed einde brengt, en de risico's daarvan inschat.

*De keuze tussen zelfstandig zijn, of als werknemer project manager zijn; welke voorkeur heeft u en hoe ziet u dat in de markt?*

Dat hangt er van af, als je zegt van, kijk je gaat starten bij Deloitte, ga je sowieso onder het voorwendsel van werknemer dan bij de klant geplaatst worden, ofdat je nu freelance doet of niet, dat is juist hetzelfde. Je komt toch terecht bij verschillende klanten; het enige voordeel is dat je een grotere sociaal paraplu hebt bij een werkgever, dan dat je als zelfstandige hebt, want momenteel is de markt nog altijd aantrekkelijk op het gebied van opportuniteiten, maar de bedrijven betalen niet meer.

*Nu, de skills, als we die ook weer bekijken over de hele carrière gespreid, wanneer zijn welke skills het nuttigst geweest?*

Ik zou zeggen; allemaal, ik zou niet zeggen in dat jaar dat skill, nee. Ten eerste, uw skills hangen af van bedrijf, in sommige bedrijven moet je meer negotiëren dan bij andere, in andere bedrijven krijg je gewoon cart blanche en zeggen ze gewoon van quality, kijk, u bent een expert, dat is het, en wij zijn u terug aan de finish, en tussentijdse evaluaties gaan we van u horen. Nee, het enige dat ik heel sterk aanhaal, ook naar mijn studenten toe, want ik ben al 14 jaar prof aan de HUB in project management, ik zeg dan ook altijd, zorg dat je voldoende extravert naar buiten komt en naar voren komt, zonder onbeleefd te zijn, maar dat je op zijn minst, jijzelf als single point of contact het project kan vertegenwoordigen, en dat de mensen bij u terecht kunnen met alle vragen omtrent het project; je bent het gezicht van het project, en daarvoor heb je alle nodige skills nodig, je hebt uw mensen nodig, de negotiatie om uw mensen te krijgen, uw inzicht, uw organisatorisch skills voor uw inzicht, uw helicopter view, alles, alles heb je nodig. Bij een sollicitatie ga je daar dan ook naar kijken, en is dat er niet, dan kan je dat nog gaan bijschaven, maar als dat niet lukt, dan neem ik daar gerust afscheid van.

*Nu, binnen de huidige situatie, weer gekeken naar de markt van project management, wat is het imago van een project manager, en hoe is de begeleiding van een project manager binnen organisaties?*

Binnen organisaties moet ik zeggen dat de begeleiding van een project manager nihil is. Je komt binnen als project manager, dat wil zeggen, als je de titel wilt dragen van project manager, en daardoor zit er een beetje negatieve connotatie in, velen noemen zich project manager, maar eigenlijk zijn ze het niet. Ik geef ook de PMP opleiding in België, want 70% van de mensen die PMP of PMI certified zijn heb ik zeker getraind in België, als ik dan zie hoe dat de eerste dag de mensen naar mij komen en zeggen, 'Didier, kijk, ik voel mij een beetje beschaamd om te zeggen dat ik project director ben, ik durf zelfs na de eerste dag van uw cursus mijn visitekaartje niet afgeven, omdat ik al die tools en technieken zelfs niet gebruik, en niet toepas. Ik wist er zelfs het bestaan niet van.' Ik zeg, kijk, daarvoor ben je hier. Dus, in heel wat bedrijven wordt het aanzien als "waaw", maar dat wil ook zeggen dat je die "waaw" moet waarmaken, en onmiddellijk moet ingezet worden.

*De toekomst.. waar ziet u zichzelf in 10 jaar tijd?*

Ik? Hier, in mijn tuin aan mijn zwembad.

*En in 5 jaar tijd?*

In 5 jaar tijd? Misschien ook, ik weet het niet. Nee, ik ga altijd werken, ik ga altijd projecten doen, maar ik denk dat ik meer en meer jonge project managers desnoods ga coachen, of ga begeleiden. Want daar is

effectief wel nood aan, want heel veel jonge project managers of mensen die zich willen engageren voor project management, die worden gewoon op een project gesmeten en het is dan van, ok, pompen of verzuipen, en dat vind ik spijtig. Want iedereen denkt, ook de bedrijven, van, ja, 'project manager', je kan het, je moet het gaan waarmaken, en ze hebben een target om op te schieten als het mislukt hé.

*We hebben nu de twee eerste delen gehad, we gaan nu over naar de opleiding; allereerst de studies, in welke mate waren deze voorbereidend op project management?*

Totaal niet! En dat verwijt ik de universiteiten, al jaren. Ik geef ook les aan de laatstejaars industrieel ingenieurs, en ik moet zeggen, die zijn iets beter voorbereid op de aanpak in de industrie. Maar dat is een zéér zéér zéér grote tekortkoming van de universiteiten. Het contact met de bedrijfswereld. En je mag dat in capitals, in bold, in je thesis zetten, je mag naar mij refereren. Want ik kom op Vlerick school, ik kom ook op de universiteit van Brussel, enzoverder, awel, sorry mensen, met alle respect voor het wetenschappelijk onderzoek, maar schoenmaker, blijf bij je leest, alle theorieën, van alles en nog wat, project management en berekeningen, laat ze voor hetgeen ze zijn, doe hetgeen dat ze doen, want ik kan je garanderen, ik kan je een prof geven van de VUB en zeggen van kijk, doe dat project en hij gaat er niets van bakken. Met alle respect hé, laat mij duidelijk zijn, maar dat is een énorme leemte.

*Toen u als project manager begon, in welke mate ervaarde u een nood aan opleiding?*

Heel veel, maar ik ga zeggen, mijn eerste P&ID, ik was afgestudeerd als ingenieur, en iedereen zei, ja, Didier, je krijgt een bureau met tapis-plain, ik weet dat nog goed, dat was in de jaren '90, ik had een PC met zwarte achtergrond en groene letters, Lotus 1-2-3 was mijn Excel, de voorloper van Excel, Word Perfect was de voorloper van Word, en mensen kwamen binnen in mijn bureau en die klopten op mijn deur en zeiden 'monsieur l'ingenieur', en ik zei, alstublieft, stop daar mee, het is Didier, en voor de rest, mijn bureau staat open voor jullie, hé. Dus heel veel mensen hebben de pretentie, we zijn ingenieurs, we zijn hét, awel sorry, maar ik zeg altijd aan de mensen, aan de laatstejaars studenten, ik vraag ook, wat zijn zoal de competenties, de skills van een project manager, en ik hoor dikwijls 'delegeren', en dan geef ik onmiddellijk de mensen lik op stuk, dat zal nog 10 jaar duren vooraleer jullie gaan zeggen van kijk, ik ga het werk delegeren.

*Training on the job, in welke mate is dat aanwezig voor project managers?*

Heel weinig, heel weinig.. Je voelt dat ook, de mensen, die komen binnen, je hebt een bepaalde verloning en het is van, voila, start, en je begint er aan. En dat is het groot probleem bij heel wat bedrijven.

*En dan, als we kijken naar extra opleidingen, welke heeft u zoal gedaan en wanneer juist?*

Jan, heb je nog even een half uur? Ik doe nog jaarlijks 2 examens, minstens.

*En wat zijn dan de 3-4 belangrijkste?*

PMI heb ik gedaan, de project management heb ik gedaan, MSP, PRINCE2, en de laatste die ik vorig jaar heb gedaan is P30, dat is portfolio, program and project management certification, en daar zijn er maar 3 mensen van in België, die dat hebben.

*En wanneer waren die juist dan?*

PMI heb ik gedaan in '97 en opnieuw in 2003, dan ondertussen nog andere opleidingen gevolgd, van communicatie, in het openbaar spreken, zeker technische skills, Java, HTML, Flash, al die zaken, iets meer ICT gebonden. Dan, PRINCE2 rond 2006 of 2007 en P30 vorig jaar, 2010.

*Wanneer in de carrière zijn die opleidingen juist het nuttigst geweest; wanneer heb je die het meest kunnen gebruiken?*

Wel, ik moet zeggen, als je zo al een paar jaar ervaring hebt als project manager, en ik voel het ook aan de studenten die komen naar mijn cursus, dan zie je ook dat dat vruchten afwerpt. Waarom? Mensen die afstuderen en nog zeggen van kijk, ik ga nog een jaar project management volgen, die geraken er wel door te studeren, maar die hebben het veel moeilijker om die begrippen een plaats te geven. En iemand die zo al

3-4-5 jaar ervaring heeft, die kan zeggen, ah, dat is juist, en ik doe dat zo en zo, die kunnen die begrippen plaatsen.

*Binnen de sector, in welke mate zijn die certificaten belangrijk; zijn ze belangrijk voor een beginnend project manager, en ervaren project manager, enz.?*

Ja, heel belangrijk, je moet maar eens kijken in de vacatures, er wordt meer en meer gevraagd om naar certificatie te gaan. Meer en meer. En de crisis heeft dat ook een beetje versneld, in die zin van, kijk, de bedrijven hebben niet meer alle budget om eens te kijken ofdat de oplossing naar links is, of dat de oplossing naar rechts is, om uiteindelijk te beslissen om rechtdoor te gaan. Nu, door de crisis, die budgetten zijn er niet meer, die budgetten worden ook niet meer vrijgemaakt. Het is van, we gaan dat project doen, go for it, en het moet de juiste richting onmiddellijk zijn. Dus het spelen met budgetten om te zeggen van, we gaan maar een keer proberen, dat is er nu zeker af. De room van de soep is er zeker af. Dat is nog niet verbeterd hoor.

*En als we dan vergelijken tussen een beginnend project manager en een ervaren project manager, hebben die hetzelfde nut aan zo een certificaat, of verschilt dat?*

Welja, kijk, de markt speelt daar ook op in, bv. bij PMI heb je daar de CAPM-certificatie, dat is Certified Associate Project Manager, en het hogere, het zwaardere, het meest zware is de PMP-certificatie. Dus de jongere gaat eerder gaan naar CAPM, om dan toe te passen in de praktijk om dan na 6-7 jaar te zeggen, ik ga mijn PMP-certificatie te doen. De meest ervaren gaan op hun beurt onmiddellijk naar PMP gaan.

*Als we iets meer spreken over voor- en nadelen van certificaten, zijn er dan bv. ook nadelen van certificaten?*

Ja, het nadeel aan certificatie is dat mensen bv. zich te sterk gaan vasthouden aan bepaalde standaarden, zoals bv. bij de PMBOK, ik ga eerlijk toegeven, bij AXA, alle project managers moesten aan mij rapporteren, en er was 1 iemand die ook PMP certified was, wel, ik heb die ontslagen, die is puur theoretisch bezig, die was te theoretisch, en die gaf dat uiteindelijk ook toe, die zei van, 'kijk Didier, ik ben PMP, ik doe nu ook nog een master aan de Vlerick school voor project management enzoverder', maar die was veel te theoretisch bezig, en een project manager, die moet niet achter zijn bureau zitten, die moet op het veld staan, tussen de mensen, tussen de teams, en ik wou die persoon ook niet op zijn bureau zien.

*Dat was de laatste vraag; nog een quote van wijsheid?*

Ik zeg altijd: invest in project management, it is a small step for you, but a huge step for your career.

## Interviewee 5

Location	Via Skype
Date	2011-07-19
Language	Dutch
Age	30
Primary studies	Toegepaste Informatica (Hogeschool Limburg, 2003)
Job title	Project manager
Job description	
Employer / situation	TBWA Brussel, Agency.com / employee
Years of experience (in pm and alike)	4



*Goed, dan gaan we direct van start gaan met een zeer algemene vraag: wat is project management? Wat is voor u de definitie van project management?*

Daar bestaat een definitie van die ik niet ga herhalen, er bestaat ook een definitie van wat het project is, maar project management op zich is voor mij binnen de structuur van een bedrijf, winstgevend of niet, voor een coördinatie zorgen en voor een beheersing zorgen van de middelen van dat bedrijf om een bepaalde activiteit die hoofdzakelijk eenmalig gebeurt, of eenmalig in aard is, of uniek in aard is, om die van begin tot einde goed af te werken, en goed afwerken moet op voorhand goed beschreven worden. En de persoon die dat bewaakt is de project manager. En project management is iets wat een bedrijf kan toepassen in een context waar dat zij iets speciaal willen gaan doen; iets waar dat geen proces is, iets wat dat vrij afgelijnd is, en ik denk dat dat hoofdzakelijk de definitie voor mij is, van project management. Natuurlijk is het altijd in functie van de doeleinden van het bedrijf, van de overkoepelende strategie en visie van het bedrijf; is dat winst maken dan is dat winst maken, is dat in een ziekenhuis bv. waar dat het hoofdzakelijk het doel is mensen gezond te maken dan is dat mensen gezond maken. Project management gebeurt daar ook heel veel, of vaker, de laatste tijd.

*En dan de rol van de project manager; hoe zou u die definiëren?*

De rol van de project manager, dat hangt er een beetje van af in welk soort bedrijf dat zoal is. Het klassieke antwoord daarop is dat een project manager de tijd waarbinnen een project zich afspeelt, het budget wat dat een project opneemt of opsloopt, en de kwaliteit van het resultaat van het project, dat een project manager dat bewaakt. Ik denk dat dat een zeer goede definitie is; een project manager is een soort bewaker van de efficiëntie van een bepaald proces met een gedefinieerd begin en einde, ik denk dat daarmee de meeste project managers hun rol beschreven kan worden.

*En als we dan kijken naar het ideaal profiel van een project manager, wat zijn zoal de skills dat een project manager nodig heeft?*

Skill nummer 1, overduidelijk: communicatie. Een project manager moet zijn communicatie kunnen tunen naar de partij naar wie hij (of zij) zich richt. Dat is heel belangrijk. Je moet ook een besef hebben van wat andere mensen snappen van hetgeen je probeert te communiceren, én, dat is zo moeilijk op zich, je moet er ook voor zorgen dat andere mensen elkaar gaan begrijpen. Dat je de condities creëert als project manager, of er alles aan dat als project manager om die te creëren, om die condities te creëren waarbinnen mensen elkaar goed kunnen begrijpen. En ook; de neuzen in de zelfde richting kunnen richten. Dat is de hoofdskill. Dan zijn er daarnaast nog andere zaken die zeer belangrijk zijn, of zeer belangrijk kunnen zijn, ook weer afhankelijk van de bedrijfscontext waarin ze zich begeven; heel vaak is dat spreadsheet software, goed kunnen nadenken, een analytisch vermogen hebben, goed kunnen nadenken over cijfers, en ook met cijfermateriaal om kunnen gaan, dingen kunnen analyseren, en beleefdheid misschien, maar dat is ook communicatie, dat brengt u zeer ver vaak. De hoofdzaak van een goeie project manager is weldegelijk communicatie.

*Als we die dan onderverdelen in 2 groepen, enerzijds de social skills en anderzijds de meer technische skills; zijn deze 2 groepen van skills aan te leren?*

Communicatie is absoluut aan te leren, er bestaan heel veel en schone cursussen voor. Je moet natuurlijk een beetje aanleg hebben daarvoor, je moet goesting hebben om dat te gaan toepassen. Dat is niet om daar van te gaan leren, dat is geen exacte wetenschap. Nu die technische skills, ik heb nu gezegd spreadsheet software, of analytisch vermogen, of in mijn geval is dat bv. goed kunnen tekenen, ik teken dingen en ik maak diagrammen omdat dat de aard is waar mijn projecten over gaan, ik teken diagrammen die zeggen hoe dat iets moet gemaakt worden op basis van een technische analyses en die tuning dan naar verschillende groepen en iemand die zeer grafisch is, die zal ik meer tekening geven en iemand die zeer technisch is meer uitleg over de features en de specifieke requirements. Dat zijn de technische skills; natuurlijk moet je genoeg subject matter hebben hé, je kunt niet in een IT-context gaan functioneren, zonder verstand te hebben van computers natuurlijk, je kunt niet in een hospitaalomgeving gaan

functioneren zonder verstand te hebben van welzijnszorg, maar natuurlijk die soft skills, die zoals ik daarnet zei zeer belangrijk zijn, die kan iedereen leren, je kunt goed leren spreken, je kunt goed leren omgaan met mensen, je kan leren inzicht krijgen in de psyche van iemand anders, of in de manier waarop iemand anders zich eigenlijk goed kan gaan voelen in het werk dat hij zou moeten doen, en daarvoor gemotiveerd kan worden. En ja, dat is allemaal gemakkelijk gezegd, maar dat is moeilijk gedaan, maar ik denk dat mensen dat kunnen leren.

*De markt voor project management dan, iets meer de jobmarkt dan, wat is de huidige situatie, en zit er enige evolutie in?*

Ik ben nu toch al sinds 2007 full time project manager. Daarvoor had ik niet echt zicht op die jobmarkt, maar ik heb hem sindsdien alleen maar zien groeien, ook omdat in mijn omgeving veel meer die kansen toont, omdat ik veel meer met andere project managers in contact kom, dus voor mij worden de kansen alleen maar groter. En als ik dan de vakliteratuur er op nalees, of eens een blog lees, dan denk ik ook wel dat die kansen, dat die blijven bestaan; je kan project management gaan doen op verschillende plaatsen, en die markt blijft groeien; dat is mijn compleet subjectieve mening daarover.

*Dan ook weer een zeer algemene vraag; wat zijn de voor- en nadelen van het beroep van project manager?*

Daar heb ik een blogpost over geschreven ergens in een niet al te ver verleden. De voordelen zijn zeker en vast de controle, de flexibiliteit en de creativiteit die je kunt leggen in je werk. Het resultaatgericht werken is ook een heel groot voordeel, als je dat graag doet natuurlijk, maar je krijgt in het begin een puzzel, een situatie, aangereikt en je moet onafhankelijk van de moeilijkheidsgraad van die puzzel, die situatie, moet je doen wat goed is, wat dat het best is om te doen. Er is geen 1 goede manier, of geen 1 slechte manier om dat te gaan doen, en dat is een zeer interessante manier om uw dag te gaan vullen. Als je dat 8u per dag, maar meestal 9 à 10u per dag, want dat is het leven van een project manager - dat is misschien een nadeel, als je dat kunt doen, en er echt voor kunt gaan, en dat ook voor verschillende project kan gaan doen en verschillende kansen krijgt dan geeft dat zeer veel genoegdoening, dus genoegdoening in de job is een heel groot voordeel voor mij. Ook de communicatie met de verschillende lagen binnen een bedrijf, dat is ook heel heel fijn, als je graag leert, als je heel nieuwsgierig bent over het in elkaar zitten van een bepaald bedrijf, over wie wie is, over hoe dat bepaalde mensen denken, iets wat ik echt wel leuk vind, eigenlijk ik heb graag mensen, ik werk graag samen met mensen, dan interesseert mij dat wel hoe dat iemand die van 's morgens tot 's avonds niks anders doet dan HTML schrijven, hoe dat die zijn job ervaart, hoe dat die graag zijn job van 's morgens tot 's avonds zou willen doen, dat interesseert me wel om te weten hoe dat die zijn omgeving, of de context waarbinnen die zijn job kan doen kan verbeteren; ik zou dat ook graag hebben, als java-ontwikkelaar in een heel ver verleden, pakt een 8 jaar terug ofzo, dan had ik dat ook graag gehad. De andere kant van het spectrum, mensen als CEO's, daar krijg je ook mee te maken, omdat je vaak single point of contact bent van een klant, en daar gebeurt wel al eens iets, iets goed, iets slecht, en dan kan je ook al eens met zo'n C-level mensen gaan spreken, en dat is ook interessant, want die bruisen van de ervaring en die zijn altijd wel op een of andere manier inspirerend, op hun manier, niet specifiek voor project management vaak, maar dat is ook eens interessant, om die te leren kennen, want zo lopen er niet veel van rond, of zeker en vast niet veel goeie. Dus die kansen en al die mensen er tussenin, dat is een heel groot voordeel. Ja, de nadelen.. De nadelen zijn jammer genoeg wel legio. Je gaat niet bepaald vrienden maken, dus je komt wel heel veel mensen tegen, je gaat er heel veel leren kennen, maar je loopt daar niet rond om vrienden te maken, je moet strikt zijn op manieren die soms niet fijn zijn. Je moet het wel aangenaam proberen maken, maar tja, de zaken moeten bollen en het moet binnen de lijnen van de mogelijkheden vallen en vaak moet je als project manager zelf al zo een spagaat maken en proberen 2 mensen met elkaar te laten leven en te laten werken, maar dat is niet gemakkelijk. Je kunt niet iemand zijn vaste vriend zijn, om het zo te zeggen, je kunt niet een kant kiezen, want meestal is het project iets waar verschillende skills voor nodig zijn, verschillende groepen van mensen en natuurlijk hebben die conflicten, of conflicterende interesses of zijn die gewoon anders van stijl en je zit daar tussenin, en dat is niet fijn.

Dat kan fijn zijn, maar vaak kom je wel dingen tegen. Projecten gaan mislopen, garantie. Je hebt situaties, je hebt altijd projecten die gewoon falen, dat is zo, je werkt met mensen en daar moet je ook rekening mee houden, dat is echt niet plezant. Je wilt dat dat werkt, soms zit je maanden bezig met iets en dan faalt het gewoon, dan is het budget op, dan moet het stoppen of dan vallen er mensen weg of neemt iemand ontslag en jij kunt daar niks aan doen. Dat is wel frustrerend soms. Ja, de overuren, dat zit er ook bij, dat komt zeer vaak voor bij project managers omdat voor de golf moet zijn, vaak begin ik op een zondagavond zodat ik altijd dat stapje voor kan zijn doorheen de week, maar daar heb ik ook wel heel veel plezier van, anders loop je er achteraan en dat is ook niet leuk.

*We horen nu een paar voor- en een paar nadelen; als we dan kijken naar de verloning, is die op peil? Als we dan bv. vergelijken met een functioneel manager met ongeveer hetzelfde takenpakket qua zwaarte, ligt de verloning op hetzelfde peil of verschilt het? (verduidelijking: enkel vraag over "hoe is verloning")*

Dat hangt van industrie tot industrie af. Op sommige plaatsen ben je als project manager enorm goed betaald, en dat gaat ook vaak gepaard met de budgetten die je voor de projecten in handen krijgt. Op andere plaatsen is dat.. goed betaald, maar dat is over het algemeen nooit slecht. Ik heb nu wel het gevoel dat ik goed betaald ben nu, niet supergoed betaald, er zijn kameraden van mij die echt in de software development zijn gebleven en die verdienen nu beter. Ik ben project manager en ik communiceer wel veel mensen, maar het is niet dat ik daarvoor meer betaald krijg. Je stuurt als project manager ook heel vaak specialisten aan waarvan je weet dat die een pak meer dan u verdienen, en daar moet je ook wel mee overweg kunnen.

*Goed, dit was nu het meer algemeen deel, nu over uw carrière specifiek. Hoe bent u project manager geworden en was het een bewuste keuze?*

Het was een deels bewuste keuze. De vraag is mij op een gegeven moment gesteld. Ik was vanuit een zeer technische functie doorgegroeid naar een eerder analytische functie. Toen is er eigenlijk door een gebrek aan project managers is die vraag toen gesteld geweest aan de mensen die toen in dat bedrijf aanwezig waren en ik heb mijn hand omhoog gestoken, ik vond dat zeer interessant, de persoon die dat toen vroeg, die vertrouwde ik ook. Die sprak mij aan en die rol sprak mij zeker en vast aan. Toen heb ik gezegd, ja dat is goed, en toen is dat begonnen, toen ben ik daar in gerold, en ik heb daar tot op heden nog geen spijt van gehad.

*Nu, in de literatuur wordt er al vaak eens gesproken van 'the accidental profession'. Ziet u dat bij andere project managers soms wel, dat zij er niet echt voor gekozen hebben om project manager te worden?*

Bij mij was het ook niet echt een super-bewuste keuze, dat was ook een vraag die gesteld was hé, ik ben nooit gaan zoeken naar een rol van project manager.

*Was het dan een vraag waarop je ja of nee kon antwoorden, of was het eerder een vraag van 'we willen dat je het doet'?*

Het was een vraag waarop ik ja of nee kan antwoorden, en ik heb daar ja op geantwoord, maar ik heb nu collega waarmee ik samenwerk die, vers van het school, project management zijn gaan doen, die hebben communicatiewetenschappen gestudeerd en die zijn nu 6 jaar project manager, en al die technische dingen and alike hebben die mee opgepikt in hun professionele carrière. Er zijn er wel een paar waarvan ik kan zeggen, dat is ze volledig accidenteel project manager zijn, een aantal freelancers ondermeer, maar naast project management hebben die ook nog wel een technisch aanbod, je kunt die inhuren als consultant bijvoorbeeld, maar als die project managers zijn, is dat meestal wel accidenteel. Ik twijfel er niet aan dat dat ook voor verschillende andere zo is. Ik ken iemand die dat echt zo is, in het voorbeeld dat die op een dag ineens project manager was, en het eigenlijk zelf nog niet wist, hij was al een jaar project manager aan het zijn, hij vond dat jammer dat hij niet meer dingen effectief uitvoerde. Maar hij is nog altijd project manager.

*Nu, de evolutie doorheen uw carrière, zijn er niveaus op te merken? Titelwijzigingen, of algemeen, niveaus?*

In principe word je vaak junior project manager genoemd, voor een jaar of 2 ofzo, ik heb dat nooit echt gehad want we waren allemaal junior en dan ben je allemaal project managers, buiten dat je dan head of project office hebt. Ik ben altijd project manager geweest, nooit junior, nooit senior. Na 5 jaar denk ik wel dat sommige mensen wel senior genoemd worden, en sommigen staan er op dat ze zo genoemd worden, ik hecht daar weinig belang aan. Ik denk dat je bij de meeste mensen wel kunt zien, op een vrij korte tijd, hoe matuur dat zij zijn, zeker in project management, want dat is een skill die je alleen maar kunt opbouwen met ervaring. Het is wel zo wat zoals bij sporttrainingen, is iedere keer een niveau waar je in geraakt en dan een tijdje in blijft zitten. Vaak heeft dat te maken met de moeilijkheidsgraad van je projecten. Als je echt al eens een paar heel moeilijke projecten gehad hebt, dan zijn die dingen die je vroeger moeilijk vond, dan zijn die gemakkelijk geworden. Het is echt wel iets waar je sterker in wordt, en dan begin je andere managers, andere project managers beter in te schatten, en dan kan je ook beter advies geven, maar dat is zowat in iedere skill eigenlijk. Ik heb wel zoal in een structuur gewerkt, in een groter bedrijf waar dat dat zeer afgelijnd was, en ja, dan is dat afgelijnd op papier, en dan klopt dat wel een beetje in het verhaal dat ik daarmee vertelde, over groeien en skills enzo, maar vaak klopt dat ook niet en zijn dat mensen die zo gezegend zijn van, 'jij bent nu project manager', en ze moeten dan mensen aansturen en die kunnen dat niet of willen dat niet, en dan krijg je drama's, dat gebeurt ook wel eens.

*We hadden het daarmee al een beetje over, over werknemer versus zelfstandig, de structuur hoe dat je werkt; wat is uw voorkeur en wat is uw huidige situatie?*

In het verleden ben ik consultant geweest, en ik heb door omstandigheden gekozen om terug voor een bedrijf te gaan werken, voor een vaste dienst, dat was toen een zeer grote zielerust, en ik kon dat ook gebruiken en ik ben toen ook gebleven, ik ben nog altijd gewoon in dienst bij mijn bedrijf nu, bij TBDA, werk ik on the payrole zoals ze dat noemen, en ik heb daar geen spijt van, ik vind dat heel plezant, maar soms, dan hunker ik wel naar die vrijheid terug om freelancer te zijn en dan kan je doen als project manager. Ik ken veel collega's en ex-collega's die dat zijn, en die daarmee zeer goed verdienen en zeer gelukkig bij zijn. Maar ik ga voorlopig nog even blijven in wat ik bezig ben, ik zou graag veel ervaring op willen doen in een advertising agency van het niveau van TBDA, en ook een beetje nog breder gaan als IT, bv. marketing van een nog iets hoger niveau gaan bekijken, en niveau bedoel ik gewoon met een nog bredere blik.

*Als we kijken naar de skills doorheen de carrière, de social skills en de expertise skills, wanneer zijn welke het meest nuttig, doorheen de carrière?*

Da's moeilijk.. Als ik kijk naar mijn eigen carrière, wanneer ik het meest voordeel van het een als van het ander.. Het een gaat het ander vaak opheffen hé, vaak ben je in het begin nog zeer technisch, zij het technisch in uw subject matter, in het werk dat wordt uitgevoerd, omdat je daar uitkomt, ofwel technisch in boekenwijsheid van project management, waarin mensen uit communicatiewetenschappen of psychologie zeer machtig zijn, en dan ga je meer en meer die practical knowledge vergaren en dan gaat dat technische meer naar de achtergrond; dan onthoud je daar nog net genoeg van om uw werk goed te kennen. Soms, als je dan verandert van industrie, dan moet je daar terug meer de draad oppakken. Dus meestal als project manager, hoe langer je project manager bent, hoe ervaren'er je bent als project manager, hoe minder technische kennis je moet hebben van het project dat gedaan wordt. Je moet nog altijd weten waarover het gaat, je moet kunnen meespreken, en genoeg kennis hebben om iedereen te verstaan binnen het project. Maar als je in het begin zelf een expert bent, dan is dat zelfs eerder een nadeel, want dan kan je al snel iemand anders zijn werk gaan beoordelen, wat dat als project manager helemaal niet goed is; dat is niet de bedoeling dat je de kwaliteit van iemand gaat beoordelen, op de manier waarop iemand zijn werk doet. Op die manier ben je aan het micro-managen. Natuurlijk kwaliteit beoordelen van iemand anders, als je zelf een expert bent dan ga je bijna jouw expertise naast zijn expertise gaan leggen wat dat normaal is, je kunt dat niet anders hé.

*Mijn volgende vraag gaat iets meer over het imago van een project manager, hoe is die binnen een bedrijf, en hoe is de begeleiding van een project manager binnen een bedrijf?*

Hangt van de bedrijfsstructuur af, zowel qua imago als van begeleiding. Op sommige plaatsen word je zeer goed begeleid, dan merk je echt dat mensen gaan investeren in een project office omgeving, dus een plaats die je project managers ondersteunt. Dat kan een groep zijn van project managers die door een head of project office wordt geleid, dat is een heel ervaren project manager die die mensen gaat helpen. Of het zijn verschillende aparte project managers die een beetje worden bekeken als middle management, en die hebben vaak dan iets meer een negatief imago en dan worden ze vaak ook niet echt ondersteunt. En soms, en dat is dan hoe dat de sfeer is binnen een bedrijf, kan de project manager de held zijn of de boeman, want als project manager sta je rechtstreeks in contact met mensen en heb je mensen die onder spanning staan, omdat ze overwerkt zijn, en daar kan je zelf niks aan doen als project manager. Bv. traditioneel heb je geen inspraak in staffing, je kan moeilijk zeggen 'ik heb meer volk nodig, huur meer volk in of neem meer volk aan', je kunt dat wel zeggen maar je hebt daar geen macht over. Je kunt dat wel vragen, maar dan is het eerder zo van 'je krijgt het niet gebolwerkt, dus wat ben je bezig'. Soms als mensen gewoon overstressed zijn, kom je opnieuw aan met werk, nog meer werk en nog meer werk, en je bent zo de eerste laag van management waardat, mensen die dan de productie doen, waardat die tegen duwen, en tegelijkertijd ben je ook vanuit management perspectief de ideale zondebok als er al eens iets misgaat. Ik zeg nu ideale zondebok; meestal is het ook wel de schuld van de project manager als iets goed of fout gaat; dat impliceert verantwoordelijkheid. Dus zeker die sfeer en cultuur; als het goed gaat binnen een bedrijf dan zal de project manager vaak wel de opportuniteit hebben om te kunnen schijnen. Als het slecht gaat met een bedrijf is het veel moeilijker, dan ben je vaak brokken aan het lijmen of proberen om toch nog zaken in orde te krijgen en dan kan je wel in een situatie komen waarin je weinig over je lot te beslissen hebt, dat is dan wel minder. Maar dat is meestal wel van tijdelijke aard. Er zijn altijd ups and downs. Maar ik kan niet echt zeggen ofdat een project manager echt zo een goeie naam of een slecht naam heeft. Over het algemeen doet een project manager er goed aan om neutraal te zijn of eerder zo naar de strenge kant te hellen. Als je te fel de vriend van de mensen bent, dan lijdt de duidelijkheid daaronder en dat is ook niet goed hé. Dan krijg je achteraf wel de rekening gepresenteert.

*Nu, naar de toekomst toe; waar ziet u zichzelf in 10 jaar tijd?*

Een deel van mij hoopt senior project manager, ergens als een hoofd van een project office, waardat ik andere project managers aanstuur en coach. Dat zou ik heel graag doen. Omdat ik ook zeer graag project management theorie verorber, ik lees daar graag over en ik schrijf dan ook artikels over project management. Ik vind dat ook wel om kennis door te geven, op te schrijven voor mezelf eigenlijk ook wel vaak in de eerste plaats, omdat je zo veel meemaakt dat je moet bijhouden (ik toch). En dat evenwicht tussen project manager en consultant, waardat ik mensen het vak project management zou leren, of waardat ik binnen een bedrijf ben als hoofd van een project office, project managers enerzijds zou ondersteunen/coachen, of zou leiden. In een program manager rol als dat zou passen binnen het bedrijf.

*En denkt u ooit het beroep van project manager vaarwel te zeggen?*

Soms denk ik daar wel over, en ooit wel al concreet over gedacht. Omdat ik ook een geschiedenis heb met de opleiding, waarin ik usability design heb gevolgd, en dat is ook wel iets wat ik heel graag doe; user experiences definiëren voor online en mobile, ervaringen van gebruikers, dat is nu iets dat mij heel fel helpt als project manager bij TBDA, wat dat heel goed matcht daarbij. Maar nog dieper daarop ingaan, dat nog beter kunnen, dat zie ik ook wel zitten soms. Maar je moet kiezen in het leven, en die keuze isn nu wel vrij resoluut project manager.

*Dit was nu het tweede deel, het meer carrièregericht deel. We komen nu tot de opleidingen. Allereerst de studies, in welke mate waren deze voorbereidend op project management en was er bv. een vak project management?*

Bij de toegepaste informatica bij XIOS was dat absoluut niet. Daar zat geloof ik wel zo iets - dat was lang geleden - waar het ging over communicatie, en dat ging ook wel.. Ik heb altijd in een zeer katholieke school gezeten, ik kom uit KSCT in Sint-Truiden, Katholieke centrumsscholen, en in de lessen godsdienst, dat was wel iets wat dat lessen meegaf, communicatie, heel die Jezus-toestand langs de zijkant gelaten natuurlijk, maar daar heb ik ook wel vaak over gedacht op zo'n momenten en dat helpt, of dat werkt. Bidden helpt voor alle duidelijkheid niet, daar doe ik niet aan mee. Daarna heb ik wel opleidingen gevolgd bij NASCO. Dat is een bedrijf waar ik voor lange tijd heel graag bij gewerkt heb, maar nadat ik verhuisd ben ben ik daar moeten weggaan, daar heb ik fijne opleidingen genoten, ondermeer een master na master in project management (bij XIOS), daar heb ik een jaar van gevolgd, en ook omdat ik verhuisd ben heb ik het tweede jaar jammer genoeg moeten opgeven, dat zijn dan zo van die dingen die je moet kiezen in het leven. Het was een zeer interessante opleiding, vooral PMI gebaseerd, ook de PMBOK werd daar gegeven. Ik vond dat een goede opleiding, echt heel interessant en ook heel veel interessante mensen leren kennen. PRINCE2 opleiding heb ik gevolgd voor een week, daar dan een certificaat voor gehaald, dat was ook zeer interessant, daar steek je ook zeer veel van op. Een scrum-opleiding, dat is ook zeer interessant voor iets te leren. Ik kende dat nu wel al vrij goed, maar dat is ook heel goed gegaan. Dat is interessant geweest, van die korte opleidingen waar je toch iets aan hebt.

*Rond welk jaar waren die opleidingen juist?*

Dat is de periode 2008 tot 2010 geweest dat ik eigenlijk die opleidingen gevolgd heb.

*Als ik het goed genoteerd heb bent u in 2007 begonnen met project management. Toen u net begonnen was, was er nood aan een opleiding?*

Toen ik begonnen was heb ik wel een informele opleiding gekregen van mijn collega's. Mijn ervaren collega's hebben daar tijd in gestoken om mij te helpen en mij eigenlijk te kickstarten in project management. Dat was toen ook allemaal PMI-gebaseerd, dus de PMI-methodologie was het handboek bij wijze van spreken, het referentiewerk, want je kan dat niet echt als een kookboek of een handboek aanzien. Het is eerder al die project management methodologieën zijn eerder verzamelingen van kennis, zowel PRINCE2 als PMI.

*Mijn volgende vragen zijn al deels beantwoord, maar ik ga ze toch even overlopen. Van extra opleidingen, de opsomming was ondermeer van PMI en PRINCE2, scrum en dergelijke meer, wanneer waren die juist en bovendien, heeft u die zelf gekozen of heeft iemand anders die voor u gekozen?*

PMI heb ik zelf gekozen, want dat vond ik zeer interessant, ik heb hier 2 versies van de PMBOK staan, de 4e en de 5e. Dat zijn cryptische werken, maar soms kan je daar inspiratie uit putten. PRINCE2 heb ik niet zelf gekozen, dat was een keuze van het bedrijf zelf; op dat moment gingen we PRINCE2 gebruiken als een project management methodologie over alle lagen van het bedrijf heen en je kan dat doen, je kan die methodologie wel aanpassen. Vooral interessant aan PRINCE2 is de vocabulaire, als je overal de zelfde taal spreekt dan is dat handig, dat heeft gewerkt, vrij goed gewerkt. Mensen krijgen daar eerst een degou van omdat ze zo van die rare, bijna cockney-Engelse termen moeten gebruiken voor dagdagelijkse dingen, dat niet zo genoemd worden, maar dat is zeer handig. (herhaling vraag; nog aan te vullen: wanneer) Ik denk dat die project management master na master bij de XIOS hogeschool in 2009 was, dat was PMI-based, 2010 is PRINCE2.

*En bent u dan gecertificeerd als PMP?*

Ik ben niet gecertificeerd als PMP, daarvoor heb je meer ervaring nodig. Dus je moet effectief project management ervaring kunnen aantonen om PMI gecertified te worden, of om als PMP gecertified te worden, dan moet je, ik weet niet meer hoeveel, jaar ervaring kunnen voorleggen en dat heb ik tot op heden nog niet kunnen doen. Dat in combinatie met het zeer moeilijke examen. En je moet dan ook ieder

jaar je ervaring blijven aantonen, anders ben je ook niet meer gecertificeerd. PRINCE2-gecertificeerd ben ik wel.

*Als practitioner of als foundation?*

Foundation is 3 of 5 dagen, en daar doe je voor een deel meerkeuze, ook echt niet gemakkelijk, en het andere dat is voor een deel meerkeuzevragen en dan moet je voor een deel een case uitwerken, dat is een beetje duurder om aan mee te doen en ook een pak moeilijker. [Ik heb enkel foundation,] practitioner heb ik nog niet gedaan.

*De certificatie; in welke mate was dat belangrijk in de sector?*

Zoals een diploma is dat een voet tussen de deur, en daarna moet je het zelf doen hé. Dat helpt. Dat helpt ook voor verloning; dat is iets wat dat gewoon zo is. Op zich kan ik daar ethisch niet 100% achter staan, maar het is nu eenmaal zo. Er zijn mensen die unief gedaan hebben en alleen daarom meer verdienen als andere mensen, en eigenlijk zijn die certificaten meer van't zelfde.

*En dan het nut voor een beginnend project manager versus een ervaren project manager, verschilt dat?*

Ze hebben allebei hun nut, maar 1 ding is zeker, je mag een ervaren project manager een taak van een beginnend project manager geven en die zal dat kunnen tracken, en omgekeerd niet. Iets wat niet voor iedere taak, of rol, waar is; een beginnend project managers is wel zeer goed als hij zijn kennis uit zijn schoolervaring of uit zijn jobervaring, als die er nog echt toe doet. Maar dan helt dat al meer af naar een functioneel manager dat jij ze zult noemen, als ik de manier van zaken zal noemen zoals ik ze tot nu toe al gehoord heb.

*Maar nu specifiek de certificatie, als PMI en PRINCE2, heeft een project manager daar nut om aan dat direct te halen, of kan het beter even wachten omdat het pas later nut heeft?*

Ik zou zeggen dat je beter eerst echt ervaring opdoet als een project manager, en daarna u pas gaat laten certifiëren. Voor PMI is dat dubbel zo, iedereen kan PRINCE2 certified worden volgens mij. Het zal moeilijker zijn naarmate je naar minder voorbeelden uit de praktijk kan relateren, maar iedereen kan die van buiten leren en kan die examens afleggen, en dan heb je iets geleerd, dan heb je een kader, en dat zal je helpen in uw werk als project manager, versta mij niet verkeerd. Als je veel ervaring hebt als project manager, een jaar of 1 of 2 jaar echt project management werk, dan denk ik dat je daar veel meer mee bent, omdat je dan al die kennis met dingen uit de praktijk gaat kunnen koppelen. En PMI, het is niet voor niks dat ze mensen examen laten doen na 3-4, ik geloof zelfs bijna 5 jaar ervaring, dat heeft zijn redenen. Het is echt veel nuttiger als je het pas doet nadat je ervaring hebt, langs de andere kant kun je maar proberen hé. Je kunt natuurlijk, als je de kans krijgt PRINCE2-certified worden, je laten certifiëren en dan heb je, zoals daarjuist gezegd, dat papier.

*Zijn er effectief voor- en nadelen van certificatie? Vooral dan de nadelen; zijn er nadelen aan certificatie?*

Eigenlijk niet. Dat hangt van je karakter af denk ik. Sommige mensen heb ik al gezien dat ze die kennis te strak proberen toe te passen, ook te weinig ervaren zijn, misschien is dat ook een nadeel, als je niet ervaren bent dat je gaat denken dat het allemaal maar zo gaat, maar dat is het niet, het zijn frameworkjes die je zelf nog sterk moet aanpassen aan de omgeving waarbinnen je nog werkt. Nee, ik denk niet dat er een nadeel is buiten dat je het misschien verkeerd kan verstaan, of dat het zo PINO wordt, ken je die uitdrukking? Dat is zowel voor PMI als voor PRINCE van toepassing, dat is bv. 'PRINCE2 in name only' of 'PMI in name only', dat is zo, templates die ze in de cursus hebben meegekregen ineens in het bedrijf worden gebruikt, maar eigenlijk gebeurt alles zoals het er tevoren gebeurde, dat zijn dan zo van die situaties waar binnen men dacht dat het veel ging gebruikt, maar waarbij het vanuit de praktijk toch niet werd gesteund door management of door het executive level, of door de cultuur van het bedrijf zelf.

*Dat was mijn laatste vraag.. heeft u nog een laatste quote van wijsheid ofzo?*

Oh dear.. Iemand heeft me ooit gezegd dat de project manager de beloftes die andere mensen maken moet laten uitkomen. Dat vind ik toch wel iets waarmee je af en toe kunt lachen, als project manager, dat je er zelf voor moet zorgen dat beloftes die andere mensen maken uitkomen. Dat is ook toepasbaar voor andere taken. Blijven lachen, dat werkt ook goed.

*Questions asked via mail (afterwards): voor resp. MANAMA project management, PRINCE2 en scrum-opleiding: heb je die zelf gefinancierd, of werd dat betaald vanuit het bedrijf?*

Alle PM opleidingen die ik heb genoten werden steeds betaald door mijn werkgever.

## Interviewee 6

Location	Via Skype / telephone
Date	2011-07-20
Language	Dutch
Age	Approx. 35
Primary studies	TEW (VUB, 1998)
Job title	VP Global Products & Solutions - Strategic Alliances / Market Dev.
Job description	Creation and implementation of new products on the European markets. Setting up partnerships with other big European and worldwide players.
Employer / situation	Mastercard / employee
Years of experience (in pm and alike)	Approx. 10

*De allereerste vraag is zeer algemeen: wat versta je onder project management?*

Project management is in het algemeen de acties definiëren om tot uw objectief te komen, dus de acties in goede banen leiden om tot je objectief te komen. Want projects is jouw objectief, en hoe ga je je objectief bereiken, dat is dus door een aantal acties te verwezenlijken; dat is in het algemeen hé.

*En wat is dan de rol van de project manager daarin?*

'k Zou zeggen, dat is heel simpel hé. Hij moet eigenlijk de leiding nemen, de zaken coördineren, en de verschillende milestones, de verschillende deliverables bij wijze van spreken, want in een project heb je toch ook bepaalde milestones, bepaalde hoogtepunten of bepaalde deliverables die je moet opleveren, dus hij is voor vrij veel verantwoordelijk, en hij is ook verantwoordelijk voor de finale oplevering eigenlijk van het project.

*De titel van project manager, heeft u die nu, of op een bepaald moment gedragen?*

Goh, dat is eigenlijk geen officiële titel. Het hangt er van af van bedrijf tot bedrijf denk ik hé, normaal gezien, als het een project is, kan eender wie project manager zijn, als die de capaciteit daarvoor heeft.

*Nu, het profiel van een ideaal project manager, u zegt net van, iedereen kan een project manager zijn, maar wat zijn dan de belangrijkste skills voor een project manager?*

Je moet goed met mensen kunnen omgaan, dus communicatieve vaardigheden is enorm belangrijk, want hij heeft een coördinerende rol, hij moet iedereen, dus alle mensen, alle partijen kunnen samenbrengen, ervoor zorgen dat ze met elkaar kunnen communiceren, er voor zorgen dat hij dus ook een helicopter view heeft van wat alle partijen doen. In een project heb je vaak verschillende subprojecten, hij moet op de hoogte zijn van de verschillende subprojecten, wat daar dus de milestones zijn, wat daar de acties zijn. Hij



moet dus vaak ook iemand zijn die kan prioriteren ook. Dus coördineren, prioriteren, communiceren, luisteren ook, dus de mensen kunnen aanzetten om actie te ondernemen, ze kunnen ook met problemen komen. Hij kan ook een rol spelen van problemen op te lossen, dus voila, zo zie ik het een beetje..

*En dan de belangrijkste skills, zijn die aan te leren, of ben je er mee geboren?*

Ja, absoluut, ook communicatievaardigheden, sommige mensen hebben dat in zich, andere mensen minder, maar ik denk, project management is iets dat je kan aanleren, ja. Je hebt daar methodes voor, maar sommige mensen doen dat gewoon adhv hun eigen 'feeling' zou ik zo zeggen, maar je hebt daar methodes voor, en bepaalde methodes werken wel goed.

*De markt van project management, de jobmarkt meer specifiek, hoe ziet die er momenteel uit, en is daar enige evolutie in te bemerken? (+ verduidelijking)*

Iemand die enkel dat doet, ik zou zeggen, dat is vooral in de financiële instellingen, waar je dus mensen hebt die alleen maar dat doen. In andere bedrijven doen, ik zie bijvoorbeeld mensen uit finance, die dat on top doen van day to day, maar ik weet dus in financiële instellingen, daar ken ik mensen die dat dag in en dag uit alleen maar dat doen, project in goede banen leiden en opleveren en een keer dat dat project opgeleverd is beginnen ze aan een ander project en dat is eigenlijk 1 job. In andere grote instellingen gelijk Euroclear heb je ook mensen die enkel dat doen, vooral bij grote projecten die enkele jaren duren, nemen ze echt mensen aan die enkel en alleen dat doen, omdat die ook impact heeft op alle niveaus van de onderneming; alles hangt er van af hoe groot je project is, als het een project is dat, zoals bij Euroclear, impact heeft op alle niveaus overheen alle departementen, gaat het eigenlijk van iemand die pas binnenkomt tot CEO, dan gaat het eigenlijk over een heel heel groot project, en dat zijn zaken die eigenlijk toch wel enkele jaren duren, en voor zo iets heb je dan verschillende project managers.

*De voor- en nadelen van het beroep van project manager, welke zijn dat zoal?*

Ik zou zeggen, een voordeel is, je ziet het resultaat, jij bent het die het resultaat oplevert. Na 1 maand, na 2-3 maand, je ziet dat de zaak vooruit gaat, en dat is plezant. Als je een job hebt waar je geen vooruitgang ziet, dat is een beetje saai. Iemand die dus een algemeen overzicht heeft over het project, of over de verschillende projecten, het is plezant om zien, telkens dat het wordt opgeleverd, telkens om te zien dat er vooruit wordt gegaan, om te zien dat de mensen in dezelfde richting werken, dat is een plezant voordeel zou ik zeggen. Een ander tof element is toch wel dat je met mensen bezig bent; je hebt, zou ik zeggen, een coördinerende rol, je hebt een people management rol, dus niet enkel het coördineren van wat er is te doen, maar je hebt ook een people management rol, je moet mensen kunnen coachen, dat vind ik ook heel belangrijk en ook een groot voordeel, tegelijkertijd heeft een project manager ook people management skills.

*En als we dan kijken naar de nadelen; wat zijn zoal de nadelen?*

Dat die grote verantwoordelijkheid draagt, dat is niet meteen een nadeel zou ik zeggen, maar dat is toch wel redelijke; als mensen niet opleveren dan is de project manager verantwoordelijk. En afhankelijk van de impact dat het project heeft op de onderneming is dat toch wel een vrij grote verantwoordelijkheid. Als het een heel groot project is, met heel strikte deadlines, want als een bepaald project een bepaalde deadline niet haalt, dan kan de tweede fase van een project bv. niet gestart worden, waardoor er verschillende bedreigingen kunnen oplopen, en dat kan toch wel een zware impact hebben op andere departementen, zelfs op ondernemingsniveau. Ik denk dat dat toch wel, ik zou niet zeggen een nadeel, maar toch wel een challenge is. Een grote uitdaging.

*De verloning; als we de verloning van een project manager bv vergelijken met een standaard functioneel manager, ligt die hoger of lager?*

Dat is moeilijk te zeggen..

*Meer algemeen: hoe ligt de verloning van een project manager?*

Normaal gezien, dat hangt er ook weer van af van het niveau van de project manager, dat is ook afhankelijk van het aantal jaren ervaring, dat is ook afhankelijk van de grootte van het project, van de impact binnen de onderneming, dus ik zou zeggen, kijk, het ligt min of meer in lijn, rekening houdend met de capaciteit, met het aantal jaren ervaring, met de verwezenlijkingen eigenlijk die de persoon al heeft. Maar als je appels met appels vergelijkt, qua leeftijd, qua ervaring, qua capaciteit, enzo, met andere managers, dan denk ik dat dat in lijn ligt. Je kan moeilijk een project manager met pakweg 2 jaar ervaring vergelijken met een finance manager van 10 jaar ervaring, zie je, dus als je de capaciteit, het aantal jaar ervaring, het niveau vergelijkt, dan denk ik wel dat iemand die full time project management doet, dat die toch wel ongeveer in de zelfde lijn ligt als een finance manager, of een marketing manager.

*Dit was nu iets meer het algemeen deel, nu iets meer persoonlijk. Zoals daarnet gezegd is de titel project manager niet echt opgenomen ooit, maar ik ga toch maar de vraag stellen: hoe bent u project manager geworden?*

Dat is geen officiële titel hier bij ons hé, je leidt projecten dagdagelijks eigenlijk, omdat je vaak wilt verbeteren. Een project komt eigenlijk niet zo maar tot stand, een project komt tot stand omdat je vaak wilt ontwikkelen, verbeteren. Dus bv. als je een nieuw product op de markt wil brengen, dat kan beschouwd worden als een project. Dus als je met dat voorstel komt, kan je ook zeggen van kijk, ik neem de leiding daarover en heb je eigenlijk de verantwoordelijkheid van dat project. Als je bv. ziet dat er bepaalde zwakheden zijn binnen een bepaald proces dan kan je ook zeggen van kijk, ik neem actie, ik wil actie nemen, en ik wil de leiding nemen, om het geheel proces onder de loep te nemen en te verbeteren. En zo heb ik er ook een aantal gedaan in het verleden.

*Was het dan een bewuste keuze om dan 'project leider' te worden, of was het eerder iets dat opgelegd werd?*

Nee, dat is een bewuste keuze geweest. Ook omdat, sommige mensen doen het niet graag, andere mensen doen dat wel graag, en ik behoor tot de tweede categorie. Ik vond het plezant om processen te herbekijken en en te zien hoe we eigenlijk beter konden werken, op een efficiëntere, snellere manier eigenlijk tijd kunnen winnen ook, door dus eigenlijk het te verbeteren. Dus ik denk, als persoon moet je altijd denken van, hoe kan ik het beter doen, je kan het beter doen door meer te werken, maar je kan het ook beter doen door een efficiënter proces te gaan implementeren, want in feite een proces implementeren, dat komt niet alleen jou ten goede, maar dat komt ook andere mensen die deel uitmaken van het proces, ten goede. In het proces heb je verschillende departementen, heb je verschillende mensen, die daarbij betrokken zijn, en dat is eigenlijk op ondernemingsniveau veel plezanter als je eigenlijk iets kan doen, niet enkel voor jezelf, maar ook voor de andere departementen binnen dezelfde onderneming. Je neemt ook een soort risico, maar risico bij process improvement zou ik zeggen, is eigenlijk beperkter dan het risico dat je neemt bij de lancering van een nieuw product. Wanneer je een nieuw product lanceert, dan heb je daar veel tijd en geld ingestopt, en dat product brengt niets op, dan is dat een groot risico. Maar bij process improvement, als jouw project niet lukt, dan ga je gewoon terug naar het oude proces, dan is inderdaad ook wel tijd en geld verloren, maar het is niet té dramatisch zou ik zeggen. Maar bon, de bedoeling is, als je een project start, dat je ook slaagt. Dat is eigenlijk ook wat de persoon drijft eigenlijk om te beginnen, het is eigenlijk de uitdaging; ik wil iets verbeteren, ik wil iets meer doen dan wat ik vandaag doe. Je komt daarmee ook in contact met andere mensen, want je haalt daar ook, ik zou zeggen, misschien het werk van andere mensen te verbeteren, om tijd te winnen ook, je komt als project manager in feite toch vaak in een goed daglicht te staan, want mensen zien jou eigenlijk meer als een hulp dan als een last; als je bv. als auditor mensen moet gaan auditten, en vragen moet stellen, en moet kijken wat ze goed doen en slecht doen, ik heb dat gedaan in het verleden en dat is een beetje een last voor de mensen, terwijl wanneer je bij hen toekomt en je legt uit, kijk, ik ben hier om het proces te verbeteren en dat komt jullie ook ten goede, ik ga proberen om de tijd die je spendeert aan een bepaalde taak met 20% te verminderen, dan is dat direct verkocht voor die

persoon. En ik denk dat dat ook wel een groot.. Je hebt toch wel grote visibiliteit bij de verschillende partners, departementen, niveaus.

*Met dit antwoord zijn er al een paar vragen binnen deze sectie al beantwoord, maar nu; de evolutie van de carrière van een project manager, of meer algemeen, zijn er duidelijk trappen te onderscheiden in projecten die je toegewezen krijgt?*

Ik denk in een onderneming, en in consultancy is dat ook zo, ik heb een tijdje in consultancy gewerkt, waar ik ook bepaalde kleinere projecten heb geleid, heb je daar toch een aantal niveaus afhankelijk dus eigenlijk vooral van de complexiteit van het project, de grootte van het project, ga je dus mensen met meer of minder ervaring het project laten leiden. Dus, hoe meer ervaring uiteraard, hoe complexer of hoe groter de projecten. Risicovolle projecten ga je niet geven aan mensen die maar een aantal jaren ervaring hebben, 2 of 3 jaar ervaring hebben, risicovolle projecten, grote projecten waar heel veel geld mee gepaard gaat, ga je ook geven aan mensen met heel veel ervaring, die al grote projecten hebben geleid. Dus ik denk wel dat er trappen in zijn, in de consultancy is dat toch zo, uiteraard, je gaat van junior consultant naar senior consultant naar manager naar senior manager, dus voila, je gaat niet een junior project manager gaan vragen om een groot project te gaan leiden. Dus er zijn inderdaad wel stappen in.

*Nu, de skills die daarnet opgesomd zijn geweest, wanneer zijn welke het nuttigste geweest doorheen de carrière? - Op welk moment was welke skill het belangrijkste?*

Ik denk de communicatieve vaardigheden, in een project doe je niks op je eentje, met een project zijn heel vaak heel veel mensen betrokken, dat is vaak processioneel, dat wil zeggen dat het veel departementen raakt, dus als je je project niet kan verkopen omdat je slechte communicatieve vaardigheden hebt, dan ben je al slecht begonnen, dus ik denk eigenlijk overtuigingskracht, communicatieve vaardigheden, dus ja, de menselijke aspecten waren voor eigenlijk cruciaal.

*Is er dan een verschil tussen kleine en grote projecten?*

Bij kleine projecten moet je inderdaad wel minder mensen aanspreken, maar je overtuigingskracht moet er toch zijn om mensen mee te trekken, want weer, je doet het project nooit in een hoekje, je moet altijd mensen erbij betrekken, en mensen moeten doorheen het project je ideeën, je werkwijze, je deliverables, wat je van plan bent; ze moeten ook jouw acties een beetje valideren, je kan nooit mensen opleggen, van kijk, ik heb hier een project, en dit is hier wat jullie gaan doen. Je moet altijd vragen, van kijk, wat denken jullie hiervan, is het een goed idee, is het een slecht idee, als het een slecht idee zijn, wat zijn uw opties, wat zijn uw suggesties, etc. Als goede project manager mag je absoluut geen schrik hebben om naar mensen toe te stappen; dat is dus voor kleinere projecten. Voor grote projecten heeft dat nog een grotere dimensie, voor grote projecten die eigenlijk verschillende niveaus in een onderneming raakt, is het cruciaal om eigenlijk een soort sponsor te hebben, en die sponsor kan een executive persoon zijn, ik zou zeggen, dat -moet- zelfs een executive persoon zijn, dat kan eventueel een CEO zijn, een CFO, een CIO zijn, whatever, dus iemand executive moet jou daarin steunen, want je moet het project eigenlijk kunnen verkopen binnen verschillende niveaus van de onderneming, en als je niemand binnen de executive management hebt, die jou daarin steunt is het moeilijk het te verkopen aan mensen die boven jou staan. Daar speelt dus, ja, ik zou zeggen, het 'politieke' ook een rol.

*De begeleiding vanuit het bedrijf voor de project manager, hoe heeft u die ervaren binnen de organisaties waar u gewerkt heeft?*

In de consultancy was dat meer al doende, al meegaande met project managers, dat je leert. Hier, waar ik nu ben, heb ik ook ooit wel een opleiding gevolgd voor project management. Er zijn dus opleidingen voor project managers.

*U sprak daarnet ook van een sponsor, is dat iets dat vaak gebruikt wordt?*

Ja, voor heel grote projecten moet het wel. Dat wordt in mijn ogen, binnen verschillende ondernemingen waar ik gewerkt heb, vaak gebruikt. Dat ondersteunt je in het overtuigen ook. Weer, wat een project manager doet, is eigenlijk proberen zo goed mogelijk mensen te overtuigen, zo goed mogelijk te

communiceren, te informeren. Wat een sponsor doet is eigenlijk meer een rol spelen van kijk, ja, dit is niet zo maar een project, het is een project dat wordt gesteund door het executive management, dus dat helpt wel om je ideeën en het project te verkopen aan andere mensen.

*Waar ziet u zichzelf in 10 jaar tijd? En dat is dan meer de vraag: ziet u zichzelf binnen 10 jaar nog projecten leiden?*

Absoluut. Ik ben nu wel niet project manager als titel, maar ik leid wel projecten, want een onderneming, waar je ook gaat heb je altijd projecten. Een onderneming waar er geen projecten zijn, die staat stil. En dat is in een economie, in een snel veranderende markt waarin we nu leven, is dat onmogelijk om de day to day te doen, zoals we elke dag doen, dus ik denk; zaken veranderen, nieuwe producten lanceren, processen verbeteren, dat alles kan onmogelijk gedaan worden zonder een efficiënt project management. En ik denk dat project management in 10 jaar zelfs in belang zal toenemen, omdat er in het verleden misschien veel projecten gefaald hebben; ja, ik weet, in de tijd dat ik in de consulting werkte, waren dat toch wel heel veel projecten die we begonnen waren, dat dat daarna in de schuif werd gestopt omdat er niets mee gedaan werd, en dat is gewoon tijdverlies, geldverlies, en ik denk in de komende jaren gaan ze meer kritisch zijn over de projecten en ze gaan ook veel strenger zijn dat het project echt wel volledig wordt geïmplementeerd, dat ze er benefits uit halen.

*De tweede sectie over de carrière is afgelopen, we gaan nu over naar opleidingen. De studies, in welke mate waren deze voorbereidend op project management?*

Mijn studies, pff, ja, ik zou dat niet weten, ik zou niet weten of ik er iets heb van kunnen hergebruiken, moet ik eerlijk zijn.

*En was er een vak project management aanwezig?*

Nee, ik had het toch niet. Ik had toch niets dat er op leek.

*En toen u aan uw eerste project begon, was er dan nood aan opleiding?*

Dat was meer on the job training, er was een soort opleiding ja, maar dat was meer on the job training. Nu, ik ben in audit begonnen hé, en in audit heb je opleiding, maar niet echt in project management op zich, uiteraard krijg je opleiding in audit, en bepaalde stappen maken deel uit van een geheel auditproject zou ik zeggen, maar opleiding in project management heb ik pas echt gedaan in de consultancy, en daarna bij Mastercard, waar ik nu werk.

*Nu, de 'echte opleidingen', zoals u zegt, wanneer heeft u die juist gevolgd, in welke jaren?*

Dat was denk ik 3-4 jaar geleden, dat was een echte opleiding, maar ook weer niet te vergelijken met PRINCE2 ofzo hé, dat was een 2 of 3 dagen opleiding ja.

*Nu die opleiding, welk nut heeft die doorheen de carrière? Is dat iets dat blijvend nuttig blijft?*

Ja, maar natuurlijk niet alles. Van een opleiding neem je - dat is zo algemeen, voor alle opleidingen - neem je niet alles mee, je neemt hetgene mee dat je nodig hebt. Een opleiding is eigenlijk een mand, met verschillende tools in, verschillende werktuigen in, en je neemt de werktuigen die je nodig hebt. Veel werktuigen of tools ga je niet nodig hebben, en dat is ook zo voor project management. Ik heb bepaalde tools of bepaalde technieken gewoon hergebruikt, en andere heb ik niet meer gebruikt. Bv. een techniek was eigenlijk achteruit, hoe zou ik het zeggen, bij een project heb je eigenlijk een uitkomst en je werkt dan eigenlijk averechts, je begint eigenlijk te plannen van kijk, je uitkomst is eigenlijk in eind 2012, dan moet je zien van kijk, ok, als je moet deliveren eind 2012, wat moet je dan doen? Waar moet je dan staan in november; als je daar moet staan in november, omdat te verwezenlijken, wat moet je dan doen in oktober, etc. Dat vind ik wel nuttig.

*En wat is uw perceptie van certificaten zoals PMI en PRINCE2?*

Ik vind dat heel goed voor mensen die dat dag in en dag uit doen. Ik heb het nooit zelf gebruikt omdat ik er ook geen opleiding van gevolgd heb, maar wat ik er van gehoord heb is vrij powerful voor mensen die er echt constant mee bezig zijn.

*En heeft u zelf al overwogen om 1 van die certificaten te behalen?*

PRINCE2 wel, ja. Maar dat is zo een investering, in tijd, dat ik nu niet echt heb. Maar de dag dat ik meer tijd zou hebben, zou ik dat wel doen, ja.

*Welk belang heeft certificatie in de sector waar u nu bezig bent?*

In bepaalde departementen in de organisatie waar ik nu werk heeft certificatie inderdaad wel een belang denk ik, maar niet voor de departementen waarin ik betrokken ben eigenlijk. Dus je hebt departementen die naar de klant gaan, en technische zaken gaan implementeren. Bv. als er mensen zijn die naar de klant gaan en die bv. een fysieke lijn gaan leggen tussen Mastercard en een klant, dat is een IT-project op zich, en ik denk dat het toch wel nuttig is, om op tijd te kunnen opleveren voor de klant, ik denk dat zo een certificatie toch wel belangrijk is, omdat ze ook rechtstreeks in contact zijn met de klant. Nu projecten waar je niet rechtstreeks in contact komt met de klant, ja, zo'n certificatie is dan misschien iets minder belangrijk. Of als je als consultant werkt, daar heb je rechtstreeks contact met de klant en dan kan je aan de klant voorleggen van kijk, ik heb een certificaat. En dat verhoogt 1) de geloofwaardigheid en 2) je capaciteit.

*Zijn er dan nog andere voor- of nadelen van certificatie? In dit voorbeeld nu bij de klant gaan, zijn er voor- en nadelen van certificatie dan?*

Ik zie enkel voordelen zou ik zeggen. Nadeel is wanneer je het niet zou gebruiken. Je volgt een opleiding en je investeert je tijd daarin, en geld, en je gebruikt dat niet, dat zou echt wel spijtig zijn. Dus ik denk, als je een certificaat behaalt, en dat is enkel voor op je diploma, en je gebruikt het daarna niet meer, dan vergeet je dat, dat is bij alles zo. En dat is dan spijtig. Het ding is, als je een opleiding volgt moet je het ook regelmatig gebruiken, dat is met alles hé, met Excel bijvoorbeeld ook, als je Excel niet gebruikt, ja, dan vergeet je dat, of als je andere programma's niet gebruikt, dan vergeet je dat. En dat is het zelfde met PRINCE2, of eender welke project management techniek.

*Goed, dat was dan meteen de laatste vraag. Nog een 'quote van wijsheid'?*

Ik ben geen wijze man.. - dat is ook een quote - Nee, ik ben niet de meest slimme persoon die er rond loopt, er zijn veel slimmere mensen als ik, die worden dan professor later, nee, ik ben meer een do'er dan een thinker, en je hebt beide nodig voor een goede project manager te zijn.

## Interviewee 7

Location	Elsene
Date	2011-07-20
Language	Dutch
Age	33
Primary studies	Toegepaste Wetenschappen / Ingenieur (VUB, 2003)
Job title	Project manager
Job description	Managing IT / telecom projects
Employer / situation	Belgacom Group / employee

Years of experience (in pm and alike)	6
--	---

*Wat verstaat u onder project management?*

Project management is eigenlijk een heel ruim woord voor het beheren van projecten. En dan is de vraag; wat is een project? Een project kan een heel groot project zijn, een project kan een heel klein project zijn, en als je het zo bekijkt dan is iedereen een project manager, want in een huiselijke sfeer heb je ook projecten die je managet, zoals een huwelijk, of veel kleiner het huishouden, dus dat kan je ook een project noemen. Maar een project manager, dat is het dan toch iets professioneler aanpakken. Dus het beheren van een project op een professionele wijze.

*En wat is daarin de rol van de project manager?*

Alles in goede lijnen sturen. Het opvolgen van iedereen zodat ze op tijd hun werk afleveren zodat het project niet te laat wordt opgeleverd. Je hebt uw mijlpalen die je binnen het project hebt gedefinieerd, en je moet die dan op tijd afleveren om het project op tijd af te krijgen, en daar moet je voor zorgen, dat is een dagelijkse opvolging, of wekelijkse, hangt er van af hoe het project gaat; dus een regelmatige opvolging van de personen onder u, of als je niemand hebt, van de taken die je moet doen om te zien of alles op tijd of binnen de timing (of priming) zit.

*Dan de titel van project manager, gebruikt u die zelf ook, en wat is uw associatie met die titel?*

Ik noem mijzelf project manager, ja, maar het is niet dat.. Zij noemen mij specialist, maar ik ben niet specialist, ik ben project manager. Dus ik noem mezelf wel project manager, maar mijn werkgever noemt mij niet project manager.

*En is daar een reden voor?*

Ja, daar is een reden voor. Niet dat ze mij niet als project manager zien, dat is eerder op administratief niveau, ze plaatsen u in blokjes, en ons blokje binnen de afdeling, daarin bestaan geen project managers, daar heb je enkel specialisten. "What's in a name", maar eigenlijk, dat is niks zeggend voor de rest van de wereld, dus eigenlijk komt het er dan op neer, ik ben een project manager, en specialist kan dan ook iets anders zijn dan. Gebruik ik die zelf? Ja, ik gebruik die zelf.

*Het profiel van een ideale project manager; welke skills houdt dat zoal in?*

Dat is een moeilijke vraag.. Dan moet je vooral naar zijn persoonlijkheid kijken. In theorie kan iedereen het. Als je naar z'n persoonlijkheid kijkt, dan moet je wel op momenten dat het moet, het wel durven aanpakken en niet negeren. Heel veel project managers, als die een probleem zien dat komt opdrijven, wat ze doen is eigenlijk het probleem een beetje negeren en hopen dat het vanzelf overgaat. Dat vind ik geen goede project manager, maar zo zijn er heel veel. Op dat moment moet je wel durven aanpakken, problemen durven aanpakken. Dat is voor een goede indicatie, die durft, die zou een goede project manager kunnen zijn.

*Is zo een soort skill aan te leren?*

Wel, daar heb ik daarnet over gedacht, toen ik naar hier kwam. Ik denk dat het een beetje, dat is eigenlijk wel aan te leren, maar dat is vooral aan te leren om aan je eigen te werken, je eigen persoonlijkheid, en daar kun je aan werken. Want je moet eigenlijk wel leren assertief te worden, en assertief te zijn om het goed te kunnen doen. Dus ja, het is aan te leren, maar niet uit de boekskes, maar dat is aan je eigen persoonlijkheid. Dat is moeilijker gedaan dan je denkt, dat duurt wel een paar jaar, een tweetal jaar, voordat je dat baas bent, want je moet daar een gewoonte van maken.

*Nu, de jobmarkt voor project management, zijn daar veel jobs in, en is daar een evolutie in te zien?*

Daar kan ik moeilijk op antwoorden, ik weet dat daar veel jobs in zijn voor project managers. Is daar een evolutie in? Ik heb daar eerlijk gezegd geen flauw idee van. Ik zit nu bij Belgacom, een groot bedrijf, en

binnen Belgacom zijn daar altijd zoveel posities in vrij dat je daar ook in kunt manoeuvreren, en buiten Belgacom weet ik eigenlijk weinig, dus ik weet het eigenlijk niet.

*Dan gaan we verder naar de voor- en nadelen van een project manager, het beroep van project manager; welke zijn dat zoal?*

Als je vergelijkt met een arbeider bijvoorbeeld, je hebt dus geen 9 to 5 job. Op sommige dagen zit je veel langer bezig, op sommige dagen heb je veel vroeger gedaan, en dan is er niks meer te doen. Je hebt natuurlijk wel verschillende projecten, dus je bent wel een hele dag bezig, maar je hebt wel veel dagen dat je veel langer bezig bent dan dat je gepland hebt, en dat dingen uitlopen. Dat is misschien 1 van de nadelen, maar langs de andere kant, als je het graag doet, is het ook niet echt een nadeel te noemen, want je doet het graag, je doet het met plezier. Dan positief, ja er zijn waarschijnlijk nog negatieve dingen, maar nu ben ik even aan de positieve aan het denken; het is toch wel zeer variërend, je hebt heel veel verschillende problemen die je oplossen, en het is altijd heel leuk als je een probleem krijgt opgelost. Het is niet echt, saai kan je het moeilijk noemen, je hebt heel veel soorten projecten die je kunt doen, dus het is niet zo dat je na een jaar kunt zeggen van, ik ben het beu, er zijn altijd wel andere projecten, er is altijd wel een nieuwe uitdaging. Ja, het is een zeer variërende job, dat vind ik zeer positief daar aan. Je komt ook met heel veel mensen in contact, dat vind ik ook heel leuk, het feit dat ik voor veel projecten zo veel mensen leert kennen, die je later dan ook nog kunt gebruiken; networking komt daar zeker in voor, dat vind ik ook wel leuk daaraan.

*Zijn er dan nog nadelen, naast het intensieve?*

Ja, als je het te hard aantrekt en het niet kunt loslaten, dan ga je er mee gaan slapen. Dus privé leven, en professioneel leven is soms wel moeilijk te scheiden, maar ik denk dat dat niet perse gelinkt is aan een project manager, dat is voor alle soorten jobs wel zo, dus je moet het wel kunnen scheiden. Maar nog negatieve dingen.. als je het graag doet zie je dat moeilijk hé. Maar negatieve dingen, puur van project manager te zijn, dat zijn dingen waar ik wel over nadenk hoor, maar dan moet dat al dingen zijn die ik heb meegemaakt, ja negatieve dingen, je hebt natuurlijk als je mensen onder je hebt staan, dan komt het people management nog naar boven, dat is ook weer iets apart dat je moet gaan beheren, dat is niet altijd even gemakkelijk, zeker met mensen die jou een beetje tegenwerken. Dus ja, je hebt niet alles onder controle, je hangt te veel af van andere mensen. Dat is niet altijd zo gemakkelijk aan te pakken als people manager. Daar zijn soms oplossingen voor (zin niet duidelijk). Je moet ook heel veel dingen kunnen loslaten; als je een perfectionist bent, met het idee van, alles wat je zelf doet doe je beter, dat is ook wel iets heel moeilijks hé, iets loslaten, maar dat moet je wel, als project manager. Als je een team hebt, tenminste, als je op je eentje een project doet natuurlijk niet.

*De verloning, ligt die op een redelijk niveau? En als we dat dan ook gaan vergelijken met een functioneel manager van hetzelfde takenpakket, is dat op een zelfde niveau?*

Binnen Belgacom wordt daarin geen verschil gemaakt. Dus binnen Belgacom heb je functieniveaus, en een functieniveau kan een project manager zijn, maar dat kan ook alle andere managers zijn, en daarbinnen heb je een barema waaronder je valt, dus op dat vlak maakt dat geen verschil uit. Bij andere bedrijven.. Er zijn zoveel project managers dat hun verloning wel iets lager zal liggen, dan als een programmeur bijvoorbeeld. Ik denk de echte specialisten, dat die wel een pak meer kunnen verdienen. Maar de verloning op zich ligt wel goed.

*Goed, dit was nu iets meer het algemeen deel, nu meer over de carrière; hoe bent u zelf project manager geworden, en was het een bewuste keuze?*

Daarvoor moet je eigenlijk teruggaan naar mijn studententijd, toen ik voorzitter was van mijn studentenkring toen heb ik eigenlijk.. Want daarvoor, je moet weten, van mijn 7 jaar al was ik op mijn Commodor 64 aan het programmeren, ik had al heel mijn jeugd liggen programmeren, daarom ben ik ook burgerlijk ingenieur geworden in de informatica. Maar in mijn studententijd ben ik dan voorzitter geweest, en toen heb ik toch gezien van, dat is toch iets dat ik net iets liever doe. Het liefst van al wou ik dan toch

ook manager worden in de IT, en mijn eerste job was dan bij een consultancy bedrijf, en die hebben mij dan gezet bij Mobistar als project leider, en toen kon ik daar al een eerste keer van proeven. Ook omdat ik voorzitter was geweest kreeg ik die functie, want ze zeiden, je hebt die ervaring, ik vond van niet, maar kom, des te beter voor mij. En via dat ben ik dan terecht gekomen bij Telindus, ook als project leider, en dan ook gewoon als project manager. Dus voor mij was het wel een heel bewuste keuze.

*Er is sprake in de literatuur van 'the accidental profession', is dat merkbaar bij collega's?*

Je bedoelt daarmee dat er mensen per toeval of dat mensen gestuurd worden in een richting en eigenlijk geen nee durven zeggen en uiteindelijk goed zeggen, en eigenlijk was dat niet echt hun bedoeling. Is dat merkbaar bij andere mensen? Ik denk het wel. Zeker als je kijkt naar het verloop van mensen in een functie, mensen die het beginnen doen, en ze gaan al heel snel naar een andere functie binnen het bedrijf, dat gebeurt wel vaak ja. Want dan de managers, en dat zijn dan weer de minder goeie people managers, of ze hebben dan weer geen andere keus, er moet iets gedaan worden, je hebt niemand, je hebt alleen maar IT 'nerds' zal ik maar zeggen, en je hebt iemand nodig en je duidt iemand aan maar die doet dat niet graag, en andere managers zien dat, die doet dat, dus we kunnen die daar ook voor gebruiken, die groeien daarin, ik zie dat wel gebeuren ja.

*Nu, de evolutie doorheen de carrière, zijn daar specifiek trappen in te onderscheiden als project manager? Dus, verschillende niveaus van project manager?*

Je hebt een junior en een senior en een expert en van die dingen. Hoe langer je er in zit, hoe meer je rekening houdt met dingen die je als beginnende project manager niet echt onder de knep hebt, pak nu vooral het financieel aspect. Zeker ik toch, je hecht daar nog veel minder belang aan, wat eigenlijk helemaal verkeerd is, dat is een van de belangrijkste natuurlijk. Maar toen ik er aan begon, het enige wat voor mij van waarde was, was de klant tevreden stellen, maar naar het financieel aspect keek ik nauwelijks. En dat leer je wel op de duur, daar veel harder naar kijken. Een expert zal daar eerst naar kijken voordat hij de klant tevreden stelt, en een beginnende zal dat juist andersom doen.

*U werkt momenteel als werknemer, heeft u al overwogen om eventueel als freelancer project manager te worden, en welke voorkeur heeft u?*

Ja, maar dat is ook weer heel persoonlijk; je hebt mensen die dat doen, en je hebt mensen die dat niet doen met een bewuste keuze. Je hebt de voorbije jaren de crisis gehad, werkzekerheid, als consultant, als freelancer is dat al veel moeilijker geweest om aan werk te geraken, dan als je als werknemer binnen een bedrijf een contract hebt, of contract zonder bepaalde duur moet ik zeggen, dan ben je zeker dat je daar zit. Je hebt ook langs de andere kant, het begint nu te verbeteren, dus nu zal het wel goed zijn, maar dan moet je ook weer constant gaan zoeken naar werk en constant u gaan bestoefen, en daar heb ik geen goesting in. Ik ben gewoon te lui, kortweg, echt waar. Maar dat is iets heel persoonlijk, ik denk dat bij heel veel mensen die zouden dat wel kunnen doen, maar die hebben er gewoon geen goesting in. Maar de mensen die dat doen, als ik de voorkeur zou hebben, dan zou ik het liever zo doen, want die verdienen wel heel goed natuurlijk. Maar, dan heb je natuurlijk wel die certificaten nodig om te bewijzen dat je het kunt. Want je gaat naar een bedrijf, en je biedt je aan, maar dan heb je ook wel de certificaten nodig om te bewijzen dat je het kunt, terwijl als je binnen een bedrijf zit, dan weten ze dat je het kunt, door de ervaring die je hebt opgedaan, of die je hebt getoond, prestaties die je hebt getoond binnen het bedrijf, dan zijn certificaten weer veel minder belangrijk.

*Nu, de skills, daarnet was het vooral het begeleiden dat aangehaald werd als skill? Maar ik heb ondertussen ook al iets meer people management gehoord. Als we nu iets meer het onderscheid maken tussen technische expertise, technische skills, en dan de social skills, als 2 groepen. Wanneer zijn welke skills het nuttigste doorheen de carrière?*

Ik denk als beginnend project manager, dat je een heel klein team krijgt, en dan zijn vooral de technische aspecten heel belangrijk. Als je dan later gaat groeien, grotere teams hebt, dan moet je veel meer gaan delegeren, en veel minder technische details gaan begrijpen, en dan zijn de people skills veel veel



belangrijker. Dus dat is vooral in de latere carrière zeer belangrijk, want op de duur, als je grotere projecten hebt, of programma's zal ik zeggen, projecten die over meerdere jaren lopen, of van onbepaalde duur, dan heb je eigenlijk zo veel mensen onder u, en geen tijd om u bezig te houden met die details, dan heb je uw KPI's, en je geeft opdrachten aan die mensen en je moet dat gewoon opvolgen and that's it, en dan ben je vooral met je mensen bezig en minder met die details, maar dat is vooral in een later stadium, ja.

*Dan, het imago van een project manager; hoe is dat binnen het bedrijf, en hoe is de begeleiding vanuit het bedrijf?*

Het bedrijf wil zich graag voordoen alsof ze de mensen heel goed begeleiden. In de praktijk zie ik daar heel weinig van. Je hoort de project manager.. Je eerste deel van de vraag is, hoe wordt de project manager ervaren bij de werkgevers of - bij de werkgevers en de werkgever; hoe staan ze binnen het bedrijf? - want daar heb ik het moeilijk mee, met de vraag; een bedrijf kan niet zonder project managers. Zonder project managers kan je niks presteren eigenlijk; je hebt iemand nodig die projecten begeleid en tot een goed einde brengt, dus op het vlak van de werkgever, is de project manager van essentieel belang, langs de andere kant, je hebt er zo veel, dat als je iets gaat vragen, dat je het toch niet zal krijgen, want ze hebben er toch zo veel in overvloed. Dus ze zijn zo belangrijk, maar ze hebben er in overvloed, dus.. Relatief gezien dan, het begrip is belangrijk, maar de mensen op zich; ze doen wel voor alsof ze belangrijk zijn, maar ik merk daar toch maar heel weinig van hoor, vooral in bedrijven zoals Belgacom. Maar dan heb ik het specifiek over Belgacom, bij Telindus wat dat wat anders hoor, bij Telindus was dat heel anders, daar was het echt, iedereen van belang, en ze hadden dan ook iedereen nodig, zeker de experts, en ze deden dan ook moeite om die mensen te houden. En nu bij de werknemers zelf weet ik eigenlijk niet goed wat ik daarop moet antwoorden, omdat ze ook beseffen dat het die mensen zijn die er voor zorgen, dat zij er ook zijn; veel projecten zijn er om mensen te helpen, vooruit te helpen, klanten tevreden te stellen, dus iedereen is er van bewust dat ze nodig zijn, zonder kun je niet, en het zijn ook die mensen die er voor zorgen dat er werk blijft binnen het bedrijf.

*En is er dan een soort mentoring programma aanwezig? Een coach ofzo?*

Ja, dat coach-gedoe, dat is iets wat ik graag zou hebben, maar daar heb ik nog niet veel van gezien nee. Binnen Belgacom is dat niet, officieel wel, je hebt namelijk je niveaus hoger, N+1 en N+2. De bedoeling is wel dat als je project manager bent, een niveau hoger u coacht, ja, maar in de praktijk, als ik eerlijk mag zijn, heb ik altijd het gevoel dat dat andersom is, dat jij hen moet coachen, dus ze hebben mij nog niet veel kunnen bijleren, dat is het jammere. Maar dat is weer persoonlijk, want ik ben er van overtuigd dat er managers zijn die wel zeer goed kunnen coachen, maar ik ben ze nog niet tegengekomen.

*Naar de toekomst toe, waar ziet u zichzelf in 10 jaar tijd?*

Waar ik mezelf zie? Hoger. Het is wel mijn bedoeling, maar niet te hoog. Je hebt 2 niveaus hoger, dat is dan vice-president, 3 niveaus hoger, daar heb ik niet echt goesting in; hoge bomen vangen veel wind, zoveel wind wil ik ook niet vangen, en de writer-niveau, 2 niveaus hoger, dat wil ik nog wel, maar binnen 10 jaar zie ik dat nog niet gebeuren, wel een niveau hoger, eentje hoger dat je een volledig departement onder u hebt, daar zie ik me wel zeker geraken.

*En betekent dat dan afstappen van project management?*

Ja, maar zoals ik zei, project management is een groot woord natuurlijk, dan word je program manager, en program manager dat is weer iets meer als project manager, dus het is eigenlijk iets gelijkaardig, maar groter gezien. Dus het is eigenlijk gewoon verder groeien daarin, het is niet echt afstappen, verder evolueren, nog zwaarder, ja, ook in minder technische details en meer people management, ja dat zie ik mij wel doen ja, over 10 jaar.

*Nu gaan we over naar de opleidingen; in welke mate waren de studies voorbereidend op project management?*

Mijn studies aan de universiteit? Nihil. Nee, totaal geen voorbereiding op gehad. Het is meer logisch verstand geweest, ik zou zeggen, puur logica, ja. Je hebt natuurlijk wel een proces daarin hé, als je binnen een bedrijf dan is er wel iemand die u het proces leert, en dan begin je gewoon, en eigenlijk on the job heb ik het eigenlijk allemaal geleerd.

*Dat was direct ook mijn volgende vraag; als u begint, is er een nood aan opleiding?*

Ja, absoluut. Je kunt niet beginnen zonder het proces te kennen, elk project heeft een proces, of je moet nog zelf het proces managen als proces manager, het proces moet misschien nog samengesteld worden. Maar je hebt hier echt als project manager, die krijgt een proces voor zich, die moet dat leren, die moet een team samenstellen, en die beginnen er aan. En als je binnen het bedrijf begint, dan moet je natuurlijk wel het proces leren van iemand, en ook de technische details die daarbij gepaard gaan, zeker in IT, en dat duurt toch wel even voor je dat onder de knie hebt, ja. En voor de rest is het eigenlijk trial and error eigenlijk hé, proberen en zoeken en uiteindelijk geraak je er wel, het is soms wel even zoeken ja.

*En als je het geleerd krijgt van een andere persoon, is dat informeel of is dat echt via een formele training?*

Meestal informeel. Meestal. Formeel, dan heb je al heel veel mensen die tegelijkertijd moeten beginnen en dan worden er wel opleidingen georganiseerd, maar dat is wel eerder zelden. Wat wel wordt gedaan is, en dat is weer een ander kader, een proces manager die een aanpassing doet aan het proces, een grondige aanpassing, die geeft dan wel presentaties aan een hele groep mensen om de proces-aanpassingen uit te leggen. Dat kun je dan weer zien als een opleiding voor een groep mensen.

*Heeft u daarbuiten nog echte opleidingen gevolgd?*

Ik heb interne opleidingen gevold; bij Belgacom heb je de Belgacom Corporate University (BCU), en zij organiseren opleidingen voor onder meer project managers, waardat ik ook meer people management een opleiding voor heb gevolgd, feedback geven is 1 van de belangrijkste punten daar, maar ook project managers, daarvoor een opleiding van PMI, niet het certificaat, maar gewoon een basisopleiding van PMI.

*En wanneer waren die 2 dan, ongeveer?*

PMI heb ik gedaan, 4 jaar geleden ofzoiets, lang geleden. En people management was ongeveer 2 en 3 jaar geleden. Er zijn verschillende, een paar per jaar. Dit jaar heb ik dan weer een opleiding gehad over technische aspecten, intern van Belgacom. Maar echt over project management, dat was 4 à 6 jaar geleden, dat heb ik verspreid gedaan eigenlijk.

*Wat is uw perceptie van certificaten zoals van PMI en PRINCE2?*

Ik heb daar daarnet al een deel over gezegd; als je als freelancer bent, dan is het zeer handig om te hebben, intern heb je daar weinig aan. Maar op zich is een PMI certificaat, geeft u dat je de theorieën van PMI onder de kniep hebt. Langs de andere kant, als je persoonlijkheid als project managers niet aankan, dan heb je daar niks aan. Want PMI, je komt af van de universiteit, je hebt iets geleerd, maar dat wil niet zeggen dat je het kunt, dat je het nog echt kunt uitvoeren. Het is een basis om te weten dat je het kunt, dat je iets kunt, maar het is geen garantie dat je het weldegelijk gaat kunnen. Langs de andere kant, ik heb geen certificaat, maar ik weet wel dat ik het kan. Dus als iemand mij zegt van, ik heb zo'n certificaat, ja, dan lach ik even. Ik heb ook een diploma burgerlijk ingenieur, ik weet dat andere project managers dat ook hebben, maar dat is allemaal zo subjectief, dus ik lach daar ook even mee. Voor mij moet je het eerst bewijzen, een papier kan van alles vertellen; eerst zien, en dan geloven, en dat gaat dan terug naar het vrij onderzoek hé.

*En als we kijken naar de certificaten, en het nut daarvan doorheen de carrière; is het vooral nuttig voor beginnende of meer ervaren project managers?*

Voor allebei. Als je werk zoekt, is het voor allebei handig. Langs de andere kant, voor de ervaren project managers is dat iets minder, want je hebt heel veel referenties, en die zijn veel meer waar dan zo'n stom certificaatje. Mijn mening hé, ik weet niet hoe dat andere mensen daartegenover staan, maar ik ben altijd van mening dat, als je heel veel ervaring hebt, je hebt het bewezen, en je hebt heel veel referenties die zeggen, 'hij is goed', dat is voor mij veel meer waard dan een certificaat. Natuurlijk als beginnende, en je wilt ergens werk zoeken als project manager en je hebt geen certificaat, op zich geen probleem als ze u junior aanvaarden, maar als je al direct een echt project wil gaan managen, dan zou dat natuurlijk wel een papertje zijn waardoor het iets gemakkelijker zal zijn om een job te vinden, zeker ook als freelancer.

*Binnen de carrière, wat zijn nu de concrete voor- en nadelen van zo'n certificaat. Zijn er nadelen?*

Nee, dat denk ik niet. Een certificaat is altijd mooi meegenomen. De voordelen zijn, ik ben er van overtuigd dat er heel veel bedrijven zijn die dat; je hebt bedrijven die opdringen om PMI te volgen, je hebt ook andere, maar PMI is het meest gekende denk ik, en je hebt sommige bedrijven die dat eisen, die zeggen 'je moet een PMI-certificaat hebben, want dat is de manier waarop wij het doen'. Dan is het een enorm voordeel, en een groot nadeel als je het niet hebt. Maar voor de rest, als je geen certificaat hebt, zijn er ook bedrijven waarin het niet perse dat moet, om PMI te volgen.

*En overweegt u dan zelf om zo een certificaat te behalen?*

Als het er ooit van komt, dat ik het moet hebben, dan zal ik dat wel doen. Maar op dit moment is er niks dat me nu zegt van, ik moet dat gaan doen, nee. Maar dat zal de toekomst uitwijzen. Stel dat ik niet meer tevreden ben bij mijn huidige werkgever, en ik ga veranderen van werk, en ik zie dat, ze eisen dat daar, dan zal ik dat toch gaan behalen ja.

*Goed, dat was dan meteen ook de laatste vraag. Nog een laatste 'quote van wijsheid'?*

Nee, voor een goeie quote moet je bij mij nooit zijn. Behalve dan, als ik kijk naar wijze woorden, dan kijk ik altijd terug naar het vrij onderzoek, dan zeg ik altijd: eerst zien en dan geloven. Dat zeg ik dan ook altijd bij certificaten, eerst zien en dan geloven.

## 6.2. List of abbreviations

APM	Association for Project Management
CMMI	Capability Maturity Model Integration
IJPM	International Journal of Project Management
IPMI	Institute of Project Management Ireland
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IT	Information Technology
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
PM	Project management, or project manager
PMBOK	Project Management Book Of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments v.2

*"Non scholae, sed vitae discimus"*

Lucius Annaeus Seneca (65 A.D.)

"We learn, not for school, but for life."