

## 1 SITUATIE

Het werken in en het leidinggeven aan projecten is tegenwoordig eerder regel dan uitzondering voor de hedendaagse manager. In elk bedrijf of organisatie komen activiteiten voor die de kwalificatie 'project' dragen. Vaak zijn dit tijdelijke multidisciplinaire samenwerkingsverbanden die de opdracht hebben een vooraf bepaald resultaat te halen met beperkte middelen en tijd. In de praktijk ontwikkelt een project zich veelal tot een geheel van onduidelijke en veranderende doelstellingen. Het resulteert in een voortdurende toenemende hoeveelheid werk, waarvoor ten minste tweemaal zo veel tijd en drie maal zo veel geld nodig is dan oorspronkelijk begroot. Uiteindelijk levert het slechtst de helft van het beoogde resultaat op! Een belangrijke oorzaak is de complexiteit van projectmanagement. Naast inhoudelijke elementen spelen procedurele en procesmatige aspecten een belangrijke rol. Het besturen en beheersen van deze drie projectelementen is voorwaar geen gemakkelijke opgave. Het succesvol leiden van een project vraagt van de projectmanager vaardigheden die uitstijgen boven zijn inhoudelijke kennis van het onderwerp. Evenwichtige aandacht voor inhoudelijke onderwerpen, procedurele zaken als wel voor procesmatige dynamieken is essentieel voor het welslagen van het project.

## 2 TEST

Hieronder treft u 12 zinnen aan. Elke zin dient te worden afgemaakt met een van de drie vervolgzinnen. De vervolgzinnen hebben betrekking op processen die zich tijdens en in een project afspelen. Maak elke zin af door een keuze te maken uit een van de drie. Past u geen van de aangeboden mogelijkheden, neem dan die stelling die het beste bij uw werkwijze past.

### 1 Aan het begin van een project

- a verdiep ik mij vooral in de inhoudelijke kant van de zaak
- b besteed ik vooral aandacht aan de fasering
- c zorg ik voor een evenwichtige samenstelling van het projectteam

### 2 Voor een succesvol verloop van een project

- a is een constructieve samenwerking noodzakelijk
- b moet ik vooral affiniteit hebben met het op te leveren resultaat
- c is een helder overzicht van alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden cruciaal

### 3 Als grootste risicofactor voor het welslagen van een project zie ik vooral

- a een onduidelijk gedefinieerd eindresultaat
- b een te strakke tijdsplanning
- c onvoldoende aandacht voor de direct betrokkenen en belanghebbenden in de organisatie

- 4 Het leidinggeven aan projecten spreekt mij aan omdat**
- a ik moet samenwerken met mensen uit verschillende disciplines
  - b ik het een uitdaging vind om zo efficiënt en effectief mogelijk om te gaan met een beperkte hoeveelheid tijd en middelen
  - c ik het interessant vind om aan iets nieuws te werken
- 5 Het meest lastige in het leidinggeven aan projecten vind ik**
- a de tijdsdruk
  - b de nieuwe inhoudelijke aspecten
  - c de communicatie
- 6 Ik selecteer teamleden vooral**
- a op hun inhoudelijke expertise
  - b op de stiptheid van het nakomen van hun afspraken
  - c op hun manier van samenwerken
- 7 Tijdens projectvergaderingen**
- a staat de structurering en fasering hoog op de agenda
  - b komt de onderlinge samenwerking en communicatie aan de orde
  - c worden vooral de inhoudelijke resultaten besproken
- 8 Mijn toegevoegde waarde in het projectteam zit in**
- a het snel kunnen eigen maken van nieuwe kennis
  - b het goed kunnen plannen
  - c het aansturen van teamleden
- 9 Wanneer een project niet goed verloopt kijk ik vooral**
- a of de projectstructuur en fasering wel goed in mekaar zit
  - b of de samenwerking tussen de teamleden onderling en met de organisatie wel goed verloopt
  - c of de benodigde inhoudelijke kennis wel kwalitatief en kwantitatief aanwezig is
- 10 Gedurende het project**
- a houd ik door middel van een voortgangsrapportage zicht op de planning en voortgang
  - b onderhoud ik met alle betrokkenen intensief contact
  - c verifieer ik voortdurend of we het inhoudelijke doel van het project nog helder voor ogen hebben
- 11 In het tussentijdse contact met de opdrachtgever**
- a staat de communicatie tussen projectteam en overige belanghebbenden in en buiten de organisatie centraal
  - b staat de kwaliteit van de inhoudelijke resultaten centraal
  - c staat de voortgang centraal

## 12 In de eindevaluatie ben ik vooral benieuwd

- a of we op tijd en binnen het budget het gewenste projectresultaat hebben opgeleverd
- b naar wat de teamleden van de onderlinge samenwerking vonden
- c of we voldaan hebben aan de vooraf opgestelde resultaten

## 3 DIAGNOSE

De door u gemaakte keuzen geven inzicht in de mate waarin u evenwichtig aandacht besteedt aan zowel inhoudelijke, procedurele als procesmatige aspecten van projectmanagement. Hieronder treft u drie tabellen aan. De antwoorden die u gekozen hebt zijn onderverdeeld in de kolommen *inhoud*, *procedure* en *proces*. Tel de antwoorden in elke tabel bij elkaar op en zet de eindscore onderaan in de tabel.

Vraag	Inhoud	Procedure	Proces
1	A	B	C
2	B	C	A
3	A	B	C
4	C	B	A
5	B	A	C
6	A	B	C
7	C	A	B
8	A	B	C
9	C	A	B
10	C	A	B
11	B	C	A
12	C	A	B

Eindscore	Inhoud:	Procedure:	Proces:
-----------	---------	------------	---------

## 4 ADVIES

Om een project optimaal te managen zal de projectmanager aandacht moeten besteden aan zowel inhoudelijke als procedurele en procesmatige aspecten. Het is zaak daar een zekere balans in te vinden. Te veel of te weinig aandacht voor een van deze drie elementen zal ten koste gaan van een evenwichtige project aansturing.

Is het verschil tussen uw hoogste score en uw laagste score 2 of minder dan is uw aandacht gelijkmatig verdeeld. In dat geval hebt u een (bijna) evenredige aandacht voor inhoud, procedure en proces. Is het verschil tussen uw hoogste score en uw laagste score hoger dan 2 dan is uw aandacht ongelijk verdeeld. Een toelichting op uw scores treft u hieronder aan.

## **Inhoud**

### *Score 0-2*

U hebt vooral aandacht voor procedurele en/of procesmatige aspecten. U toont weinig interesse in de inhoudelijke kant van het project. Voor inhoudelijke zaken rondom het project wordt u erg afhankelijk van anderen. U loopt hiermee het risico dat de kwaliteit van het resultaat onder druk komt te staan en dat u de grip op het uiteindelijke op te leveren product of dienst dreigt te verliezen. Voor een goede projectaansturing is het van belang dat u meer aandacht besteedt aan inhoudelijke zaken. U zult de inhoudelijke kwaliteit meer op de agenda moeten zetten en u zult deze moeten toetsen aan interne en externe bronnen.

### *Score 3-5*

U toont een evenwichtige aandacht voor de inhoudelijke zaken van een project. U houdt grip en controle over de inhoudelijke voortgang en kwaliteit zonder in details te verzanden. Inhoudelijke besluiten zullen niet zonder uw toestemming en inbreng worden genomen en u houdt het afgesproken einddoel goed in de gaten. Aan de kwaliteit van het eindresultaat wenst u geen concessies te doen. Voor een goede inhoudelijke aansturing hoeft u niets te veranderen. Het is zaak de voortgezette lijn vast te houden.

### *Score 6-12*

U hebt vooral aandacht voor inhoudelijke onderwerpen. U hebt een scherp oog voor inhoudelijke details en wenst van alles op de hoogte te worden gehouden. U wilt van alle onderwerpen kennis hebben en u hebt op veel projectdoelen een inhoudelijke bijdrage. Uw aandacht voor de inhoudelijke kant brengt met zich mee dat u voorbij gaat aan belangrijke procedurele en/of procesmatige aspecten. Voortgang en draagvlak kunnen hierdoor onder druk komen te staan. Voor een goed verloop van het project is het van belang dat u afstand kunt nemen van de details en dat u meer aandacht besteedt aan fasering, planning en sociale dynamieken.

## **Procedure**

### *Score 0-2*

U hebt vooral oog voor inhoudelijke en/of procesmatige zaken. U toont weinig aandacht voor procedurele aangelegenheden. Projectstructuur, fasering en planning lopen hierdoor gevaar onderbelicht te raken. De voortgang en het ordelijk verloop van het project komen hierdoor in het geding. Voor een goed verloop van het project is het van belang dat u beduidend meer aandacht besteedt aan planning, fasering en voortgangscntrole. Maak heldere afspraken en houdt de naleving hiervan scherp in het oog.

### *Score 3-5*

U hebt een evenwichtige aandacht voor procedurele aspecten. U ziet toe op een goede planning en fasering en u bewaakt de voortgang van het project. Tevens bent u alert op een juiste projectinrichting en houdt u de naleving van afspraken en procedures in de gaten. U structureert op hoofdlijnen en u houdt periodiek de stand van zaken bij door te evalueren en indien nodig bij te sturen. Het is zaak de opgezette structuur en planning vast te houden.

### *Score 6-12*

U bent vooral gericht op het plannen en nakomen van afspraken en procedures. U richt het project zeer nauwkeurig in en u houdt er een gedetailleerde projectfasering op na. De aandacht voor procedurele aspecten zorgt er echter voor dat u minder aandacht besteedt aan inhoudelijke aspecten en procesmatige dynamieken. De kwaliteit van het uiteindelijke resultaat is hierdoor onzeker en draagvlak voor het eindresultaat kan ontbreken. Voor een goed projectverloop is het van belang dat u niet alles probeert te reguleren. Probeer niet angstvallig grip en controle te houden over alles en iedereen maar durf ook zaken los te laten. Toon meer aandacht voor inhoudelijke onderwerpen en houdt de kwaliteit van de samenwerking scherper in het oog.

### **Proces**

#### *Score 0-2*

U bent vooral geïnteresseerd in inhoudelijke onderwerpen en/of procedurele aangelegenheden. U toont beduidend minder aandacht voor procesmatige dynamieken. Aan de kwaliteit van de samenwerking en de onderlinge sfeer besteedt u weinig aandacht. U loopt hiermee het risico dat er onderling spanningen ontstaan en dat harmonie en constructieve samenwerking onder druk komen te staan. Voor een goed projectverloop is het van belang dat u meer aandacht besteedt aan uw medewerkers en hun belangen. Hoe functioneren zij? Hoe zitten zij in hun vel en hoe is de onderlinge samenwerking? Wanneer u daar antwoord op kunt geven bent u op de goede weg.

#### *Score 3-5*

U toont een evenwichtige aandacht voor procesmatige dynamieken. U houdt de kwaliteit van de samenwerking en de onderlinge communicatie goed in de gaten en u beseft dat harmonie en draagvlak essentieel zijn voor een goed projectverloop. U toont interesse in uw medewerkers en hebt oog voor hun belangen en gevoelens. Wanneer er conflicten ontstaan gaat u deze niet uit de weg maar u pakt deze op en maakt de onderlinge problemen bespreekbaar. Voor een goed projectverloop hoeft u ten aanzien van de procesmatige aspecten niets te veranderen. Ga vooral zo door, uw medewerkers zullen u hierom waarderen.

#### *Score 6-12*

U bent uitermate sensitief en proces-georiënteerd. Constructieve samenwerking en een harmonieuze sfeer staan bij u hoog op de agenda. Medewerkers en hun gevoelens hebben uw hoogste prioriteit en u wenst niet voorbij te gaan aan hun belangen. Uw aandacht voor sociale en relationele aspecten brengt echter mee dat u minder aandacht hebt voor inhoudelijke en/of procedurele kwesties. Het uiteindelijk resultaat, het houden van overzicht en het halen van de tijdsplanning wordt hierdoor onzeker. Voor een goed projectresultaat zult u meer aandacht moeten besteden aan inhoudelijke en/of procedurele zaken. Draagvlak en een goede sfeer zijn weliswaar belangrijk, maar dit neemt niet weg dat er wel degelijk een goed eindresultaat binnen het gestelde budget en planning moet komen. Uw eigen

inhoudelijke bijdrage zal nadrukkelijk naar voren moeten komen en u zult zorgvuldiger dienen te plannen en te evalueren.

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*Project Management*, D. Lock, Gower, 2000

Zeer uitgebreid en gedetailleerd projectmanagementboek. Behandeld projectmanagement vanuit diverse invalshoeken. Zowel eenvoudige project aanpakken als uiterst complexe projectstructuren en technieken worden behandeld. De vele casestudies maken het werk tevens zeer geschikt voor studiedoeleinden.

*Praktisch projectmanagement*, T. Gevers & T. Zijlstra, Academic Service, 2001

Het boek is te gebruiken als leidraad bij het opzetten, beheersen en besturen van een project. In het boek komen de diverse technieken en handvatten aanbod die nodig en bruikbaar zijn voor het goed managen van diverse projecten.

### *Websites*

<http://projectmanagement.pagina.nl>

Dé pagina voor projectmanagement. Bevat talloze links naar interessante projectmanagementsites. Geeft overzicht van projectmanagementcursussen, software, bedrijven en literatuur. Goede startpagina.

[www.mapnp.org/library/plan\\_dec/project.project.htm](http://www.mapnp.org/library/plan_dec/project.project.htm)

Engelse site die zowel inhoudelijke onderwerpen met betrekking tot projectmanagement bevat maar ook doorverwijst naar interessante links. De site verwijst ook naar deelgebieden die direct of indirect te maken hebben met projectmanagement, zoals teamdynamieken, leiderschap en besluitvorming.