

Marcel Seijner



# De competente projectleider



Noordhoff Uitgevers



## **De competente projectleider**





# **De competente projectleider**

Marcel Seijner

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam  
Omslagillustratie: PhotoDisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

1 2 3 4 5 / 10 09

© 2006 Noordhoff Uitgevers, Groningen, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84898-9  
ISBN 978-90-01-70003-4  
NUR 801

## Woord vooraf

Veel statistieken laten zien dat veel projecten te laat, over budget en met slechte kwaliteit worden opgeleverd. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat zelfs 50% van de projecten te laat of over budget eindigen, 25% van de projecten falen compleet en slechts 25% slagen.

De reden dat ik dit boek ben gaan schrijven is dat ik weinig boeken ben tegengekomen die vanuit het oogpunt van de projectleider zijn geschreven. Zelf ben ik ook projectleider in het bedrijfsleven geweest en weet dus wat er lastig is aan projecten leiden. Ook ik ben door schade en schande wijs geworden en heb mentoren en coaches gehad. Vooral tijdens mijn functie als docent ben ik me gaan verdiepen in de literatuur over projectmanagement. Hierover is heel veel geschreven. Ik kwam echter zelden een boek of artikel tegen dat geschreven was vanuit de projectleider.

### Competenties van de projectleider

Een belangrijke factor dat projecten op tijd, binnen budget en met goede kwaliteit opgeleverd worden heeft te maken met de kwaliteit van de projectleider. Het succes van een project komt niet alleen door de kwaliteit van de projectleider, maar wel over de keuzes die de projectleider maakt. Keuzes die te maken hebben over de communicatie, samenstelling van het projectteam, leveranciers. Die keuzes maakt de projectleider niet alleen, dat doet hij met zijn projectteam. Ook de competenties van de projectteamleden zijn dus enorm belangrijk. De projectleider moet echter wel in staat zijn het beste uit zijn team te halen en de juiste prioriteiten te stellen tijdens zijn project. Hoe komt de projectleider tot die juiste keuzes en welke competenties zijn nog meer belangrijk? Dat is wat in dit boek beschreven is. Het gaat in dit boek daarom niet over methodieken maar over de competenties van de projectleider.

Daar waar ik spreek over 'hem' en 'hij' wordt ook de vrouwelijke projectleider aangesproken.

### 50 Competenties

In *De competente projectleider* worden 50 competenties besproken die een goede projectleider moet hebben. Dat zijn er veel, maar projectleider zijn is ook een complexe functie. Natuurlijk heb je na het bestuderen van dit boek niet ineens alle competenties je eigen gemaakt. Veel competenties zijn theoretisch te leren en daar kan dit boek een hulpmiddel bij zijn. Andere competenties moeten in de praktijk verworven worden. In de cases en voorbeelden van dit boek komen deze praktijkcompetenties aan de orde. Voordat je de 50 competenties goed beheerst ben je een aantal jaren verder en misschien krijg je ze nooit allemaal onder de knie. Dat is geen drama, belangrijk is wel dat je jezelf bewust bent van je tekortkomingen en mensen om je heen verzamelt die dat hiaat opvangen.

### **De praktijk**

Dit boek gaat uit van de praktijk. Tijdens je studie, maar ook daarna zal je zeer waarschijnlijk projecten gaan leiden. Na het bestuderen van dit boek moet je een groot aantal competenties hebben kunnen verwerven die je direct in de praktijk kunt toepassen. Ik ga er daarom vanuit dat je met die bagage in de praktijk aan de slag kunt. Niet gelijk met grote complexe projecten, maar wel met kleine, minder complexe projecten.

Ondanks de vele uren die ik op mijn studeerkamer heb doorgebracht met lezen en schrijven en de vele gesprekken die ik met projectleiders heb gehad, heeft Sandra, mijn vrouw, me gesteund door te gaan en het af te maken. Mijn directe collega Hessel Visser (schrijver van onder andere *Werken met Logistiek*) heeft me daarnaast ondersteund en gestimuleerd te gaan schrijven. Ook heeft de krachtige feedback van collega's en projectleiders uit het bedrijfsleven bijgedragen aan de kwaliteit. Of het project, het boek schrijven, ook binnen budget (uren) is gebleven laat ik in het midden.

Tot slot, projecten leiden is een boeiend en lastig vak met zowel verantwoordelijkheden als vrijheden. Een functie waarbij je continu tussen hamer en aambeeld laveert. Maar, als je de druk aankunt en als baas van je eigen clubje zowel de opdrachtgever als je team en je eigen baas tevreden kunt stellen met een mooie prestatie, is het een beroep waar je veel voldoening uit kunt halen.

Succes.

Marcel Seijner  
Berkel en Rodenrijs, oktober 2006



# Inhoud

Inleiding	11
Stappenplan: het leiden van een project in vogelvlucht	13

## Deel 1

### Oriënteren 16

#### 1 Competenties van de projectleider 19

- 1.1 Competenties 21
- 1.2 Kennis en inzicht 26
- 1.3 Houding 33
- 1.4 Vaardigheden 42
  - Valkuilen 48
  - Samenvatting 48
  - Vragen en opdrachten 49

#### 2 Achtergrond van je project verkennen 51

- 2.1 Aanleiding van je project 54
- 2.2 Projectdoel 54
- 2.3 Stakeholderanalyse 56
- 2.4 Businesscase 61
- 2.5 Haalbaarheid van je project 62
  - Valkuilen 62
  - Samenvatting 63
  - Vragen en opdrachten 64

## Deel 2

### Vorbereiden 66

#### 3 Inzicht krijgen in je project 69

- 3.1 Scope 71
- 3.2 Aanvraag van opdrachtgever 75
- 3.3 Afbakening van je project 78
- 3.4 Verandering van scope 79
- 3.5 Objective drift en scope creep 79
- 3.6 Meer- en minderwerk 80
  - Valkuilen 82
  - Samenvatting 82
  - Vragen en opdrachten 84

#### 4 Structureren van je project 87

- 4.1 Project onderverdelen in deelprojecten en activiteiten 89
- 4.2 Team samenstellen vanuit de WBS 92
- 4.3 Verantwoordelijkheden 94
- 4.4 Procedures bepalen 96
- 4.5 Documenteren 97
  - Valkuilen 99
  - Samenvatting 100
  - Vragen en opdrachten 101

<b>5</b>	<b>Plannen van je project</b>	103
5.1	Stap 1 Afhankelijkheid en volgorde van activiteiten bepalen	106
5.2	Stap 2 Volgorde van handelen en paralleliseren	109
5.3	Stap 3 Activiteitsduur en bewerkingstijd bepalen	110
5.4	Stap 4 Kritieke pad bepalen	111
5.5	Stap 5 Resources bepalen	113
5.6	Stap 6 Netwerkplanning, balkenplanning	115
5.7	Stap 7 Mijlpalen definiëren vanuit WBS	121
5.8	Stap 8 Deadlines bepalen	122
5.9	Stap 9 Percentage gereedheid vaststellen	122
5.10	Stap 10 Kosten en kwaliteit plannen	125
	Valkuilen	126
	Samenvatting	126
	Vragen en opdrachten	128
<b>6</b>	<b>Managen van risico's</b>	131
6.1	Risicomanagement	133
6.2	Stap 1 Factoren inventariseren die projectresultaat beïnvloeden	134
6.3	Stap 2 Oorzaken en gevolgen risico's inventariseren	136
6.4	Stap 3 Kans van risico's bepalen	137
6.5	Stap 4 Voorkomen van risico's onderzoeken: voorzorgsmaatregelen	139
6.6	Stap 5 Tegenmaatregelen bepalen bij het zich voordoen van risico's	139
6.7	Stap 6 Bepalen alternatieve scenario's	140
6.8	Stap 7 Statusbepaling risico's	141
6.9	Risicoanalyse bij de haalbaarheidsstudie	142
	Valkuilen	142
	Samenvatting	143
	Vragen en opdrachten	144
<b>7</b>	<b>Organiseren van je project</b>	147
7.1	Organiseren	149
7.2	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden afspreken met teamleden	152
7.3	Inkoopcontracten opmaken en materiaal en materieel bestellen	153
7.4	Vorbereidende werkzaamheden	154
7.5	Projectplan klaar	155
	Valkuilen	157
	Samenvatting	158
	Vragen en opdrachten	159
<b>Deel 3</b>		
<b>Uitvoeren</b> 160		
<b>8</b>	<b>Opstarten van je project</b>	163
8.1	Kick-off	165
8.2	Mobiliseren	168
	Valkuilen	169
	Samenvatting	170
	Vragen en opdrachten	172
<b>9</b>	<b>Sturen van je project</b>	173
9.1	Bewaken leveringsomvang	175
9.2	Bewaken voortgang	177
9.3	Bewaken uitgaven en inkomsten	184

Valkuilen 188  
Samenvatting 188  
Vragen en opdrachten 192

- 10** **Communiceren en rapporteren** 193
- 10.1 Communiceren met teamleden 195
- 10.2 Communiceren met en rapporteren aan je opdrachtgever 196
- 10.3 Rapporteren aan interne directie 198
- 10.4 Communiceren naar derden 199
  - Valkuilen 201
  - Samenvatting 202
  - Vragen en opdrachten 203

## **Deel 4**

**Afronden** 204

- 11** **Afronden van je project** 207
- 11.1 Opleveren deelprojecten 209
- 11.2 Factureren 211
- 11.3 Inwerken gebruikers 212
- 11.4 Afronden en overdragen van je project 212
- 11.5 Evalueren 213
  - Valkuilen 214
  - Samenvatting 215
  - Vragen en opdrachten 216

**Literatuuropgave** 217

**Register** 219

**Over de auteur** 222



## Inleiding

Als één methodiek om projecten te leiden de beste zou zijn, zou alleen die methode nog maar toegepast worden. Er zijn echter vele methoden om projecten te leiden. Er is niet één beste methodiek. Wel kan voor elk soort project een bepaalde methodiek worden gekozen die voor dat project de beste is.

In dit boek wordt daarom niet uitgegaan van één methodiek, maar staat de projectleider centraal. Hiervoor zijn verscheidene projectleiders geïnterviewd uit uiteenlopende branches. De projectleider wordt aan het eind van – of vaak zelfs tijdens – het project afgerekend op de behaalde resultaten. Als deze resultaten niet worden gehaald, heeft de projectleider gefaald. Zijn de resultaten wel gehaald, dan heeft de projectleider succes. Om dat te bereiken, moet de projectleider beschikken over bepaalde competenties.

Om tot succes te komen moet de projectleider zich focussen op zijn eigen doelen, de resultaten waarop hij wordt afgerekend. Dus niet op doelen van projectmedewerkers, niet op doelen van de leveranciers en zelfs niet op doelen van de opdrachtgever. Dit wil overigens niet zeggen dat hij geen rekening moet houden met de doelen van die partijen. Het doel van de opdrachtgever is slechts een onderdeel van het doel van de projectleider. Als de opdrachtgever tevreden is en de projectmedewerkers zijn tevreden, wil dat niet zeggen dat het project volgens vooraf gemaakte afspraken is gemaakt. Het project is slechts succesvol als het afgesproken resultaat wordt behaald.

*De competente projectleider* begint met een stappenplan waarin het leiden van een project in vogelvlucht staat beschreven.

Deel 1 van het boek gaat over de competenties van de projectleider en het oriënteren op de achtergrond van het project.

Competenties van projectleiders zijn van grote invloed op het succes van projecten. Om succesvol of succesvoller te worden, moet elke projectleider daarom inzicht hebben in die competenties om te kunnen oordelen welke competenties hij moet verbeteren. Hierbij gaat het om kennis en inzicht, houding en vaardigheden op vakinhoudelijk gebied, organisatorisch gebied en relationeel gebied. Deze fase is als het ware een bezinningsfase.

Om te begrijpen waarom het project überhaupt wordt uitgevoerd moet een verkenning worden uitgevoerd naar de achtergrond van het project.

Deel 2 van het boek gaat over de voorbereidende fase van het project. Er is een gestructureerde voorbereiding nodig op wat er allemaal moet worden uitgevoerd om te komen tot een goed resultaat. Zonder een goede voorbereiding en dus een goed projectplan kan een project niet goed worden geleid en beheerd en kan niet gekomen worden tot een goed resultaat.

Deel 3 van het boek gaat over de uitvoerende fase van het project. In deze fase wordt het vooraf bedachte uitgevoerd. Aan de orde komen zaken als het opstarten van het project met alle betrokkenen, het bewaken van de resultaatgebieden en het bijsturen hierop, en het rapporteren aan de opdrachtgever en de leidinggevenden.

Deel 4 van het boek gaat over de afrondende fase van het project. In deze fase komt het project ten einde. Hierbij komt aan de orde wanneer een project gereed is, de oplevering, het factureren, het overdragen van het project en het inwerken van gebruikers.

In schema ziet de indeling van het boek er samengevat als volgt uit:

<b>Voorafgaand aan het project</b>	<b>Vorbereiding</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>Afronding</b>
H1 Competenties van de projectleider	H3 Scope	H8 Opstarten	H11 Afronden
H2 Achtergrond	H4 Structuur	H9 Sturen	
	H5 Planning	H10 Communiceren en rapporteren	
	H6 Risico's		
	H7 Organiseren		

## Stappenplan: het leiden van een project in vogelvlucht

Een project kan worden vergeleken met een reis van een lange goederentrein, die een lading van A naar B moet brengen. Het vergt heel wat stappen om dat doel te bereiken.

Eerst moet je bepalen of de trein het juiste transportmiddel is en waarom via het spoor moet worden vervoerd. Vervolgens moet je je afvragen of de trein de lading aankan (haalbaarheid), of de trein op tijd bij de eindbestemming kan zijn, wat het kost en of de belading niet kapot gaat tijdens het transport.

Als de trein de reis aankan, moet je bepalen hoeveel de exacte levering moet zijn en waar het moet worden afgeleverd. De reis kan onderverdeeld worden in beladen, transport, tussenstops en lossen. Je moet plannen welke locomotief en goederenwagons beschikbaar zijn, wie de trein gaan bedienen, wanneer moet worden gelost en hoelang de trein erover doet. Ook moet je bekijken of er onderweg risico's zijn. Dan volgt het startsignaal en de goederentrein begint te rijden. Het duurt even voordat hij op gang is, maar als hij eenmaal rijdt is de trein ook weer moeilijk te stoppen. Het einddoel is bekend, de levering is bekend, de weg is bekend, het is nu een kwestie van doordenderen om het resultaat te behalen. Gedurende de rit kunnen er echter nog wel wat tussenstops worden gemaakt. Om de opdrachtgever gerust te stellen, geef je regelmatig een rapportage. Tot slot moet op de eindbestemming gelost worden en de lading moet worden gekeurd en bij de klant worden afgeleverd. Als de lading goed is en alles op tijd is geleverd, tekent de klant dat hij akkoord is met de goederen en met de levertijd. Deze stappen zijn ook te gebruiken voor andersoortige projecten.

### Stap 1 (hoofdstuk 1): de competenties van jou als projectleider

Voordat je met een project start als projectleider is het raadzaam je te bezinnen of je wel de juiste competenties hebt om projecten te leiden. Dit wordt niet opgenomen in het projectplan.

### Stap 2 (hoofdstuk 2): achtergrond van je project verkennen

Je moet je als projectleider oriënteren op het project. Je moet de aanleiding verkennen, de achtergrond, de reden van het opstarten van het project en wat de achterliggende gedachte van de opdrachtgever is. Analyseer waarom het project wordt gedaan en wat het doel is van de opdrachtgever. Tevens onderzoek je wie er bij het project zijn betrokken. Globaal weet je wat het resultaat moet zijn en je bezint je alvast of het project haalbaar is. De belangrijkste vraag die in deze fase dus wordt beantwoord is: *waarom?*

### Stap 3 (hoofdstuk 3): scope, inzicht krijgen in je project

Je moet als projectleider de exacte leveringsomvang van het project kennen.

Je moet weten wat verwacht wordt te zijn geleverd aan het eind van het project. Ook moet je weten wanneer het klaar moet zijn en wat de kwaliteitseisen zijn. Daarnaast moet je weten hoeveel geld je ter be-

schikking hebt om het resultaat te realiseren, dus wat je budget is. De belangrijkste vraag die in deze fase wordt beantwoord is: *wat?*

#### **Stap 4 (hoofdstuk 4): structureren van je project**

Je verdeelt als projectleider je project in overzichtelijke delen, de deelprojecten. Vanuit deze onderverdeling wordt een projectteam samengesteld. Je zet een duidelijke organisatiestructuur op waarin is aangegeven wie bepaalde verantwoordelijkheden heeft, wat zijn taken en bevoegdheden zijn en wat zijn input en output is.

De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *wie* en *hoe?*

#### **Stap 5 (hoofdstuk 5): plannen van je project**

Nadat alle activiteiten bekend zijn, moet je als projectleider bepalen welke activiteiten van elkaar afhankelijk zijn en in welke volgorde ze moeten worden uitgevoerd. Hierin moeten zo veel mogelijk activiteiten parallel worden gepland. Bepaal met je team wat de volgorde is van handelen. Vervolgens bepaal je hoelang de activiteiten duren en wat het kritieke pad is. Daarna pas bekijk je waar en welke resources moeten worden ingezet en wanneer het kan worden uitgevoerd. Vanuit de deelprojecten en activiteiten definieer je mijlpalen. Hierin is niet alleen belangrijk wat de eindresultaten zijn per deelproject maar bereid je tevens voor hoe het percentage gereedheid wordt gemeten. Met name mijlpalen in het kritieke pad moeten duidelijk gedefinieerd worden in percentage gereedheid.

De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *wanneer?*

#### **Stap 6 (hoofdstuk 6): managen van risico's**

Je maakt als projectleider voor en gedurende het gehele project een inschatting van de factoren die het eindresultaat in gevaar kunnen brengen. Deze factoren vormen de risico's die het budget, de levertijd en de kwaliteit negatief kunnen beïnvloeden. Je schat in of de kans groot, middelgroot of klein is dat het zich voordoet. Vervolgens bepaal je hoe het risico is te voorkomen of te beperken en welke maatregelen moeten worden genomen bij het voordoen van deze risico's. Ook bepaal je wat de alternatieve scenario's zijn. Tot slot onderzoek je continu wat de status van de risico's is en of er nog nieuwe risico's zijn ontdekt. De risico's worden geïnventariseerd vanuit de deelprojecten en activiteiten. De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *wat als...?*

#### **Stap 7 (hoofdstuk 7): organiseren van je project**

Afhankelijk van de scope en vanuit de verdeling van het project moet je als projectleider van alles organiseren: mensen, middelen, materiaal, facilitaire zaken, vergunningen. Er is nu precies bekend wat er geleverd moet worden en waarom, hoe het gedaan moet worden en door wie en wanneer, en er is bekend wat er in risicovolle situaties moet gebeuren. Deze feiten staan in het projectplan. Onderdelen van het projectplan zijn:

- de achtergrond: de aanleiding, het doel, de stakeholders, het budget en de haalbaarheid;
- de scope: afbakening en kwaliteitseisen;
- de structuur: het resultaat, de organisatie en deelprojecten met activiteiten;
- de planning: het kritieke pad, de tijdsplanning, mijlpalen en deadlines;



- de risico's: de oorzaak, het gevolg en voorzorgs- en tegenmaatregelen;
- de communicatie en rapportage: met wie, aan wie, hoe en wanneer.

### **Stap 8 (hoofdstuk 8): opstarten van je project**

Om iedereen over het doel, het resultaat en de achtergrond van het project te informeren, organiseer je als projectleider een kick-off met alle betrokkenen. Tijdens deze bijeenkomst presenteer je jezelf als de leider.

De belangrijkste vragen die hier worden beantwoord zijn: *wie, wat, waar?*

### **Stap 9 (hoofdstuk 9): sturen van je project**

Je moet als projectleider op elk moment weten hoeveel tijd en hoeveel geld er nog besteed moet worden om de afgesproken kwaliteit en levertijd te waarborgen. Dit kan alleen vanuit het in stap 5 gedefinieerde percentage gereedheid worden bepaald. Niet de bestede uren en kosten zijn doorslaggevend, maar vooral de nog te besteden uren en kosten.

Ook meer- en minderwerk moet je goed bewaken om te weten welke invloed het meer-/minderwerk op de planning/tijd, het geld en de kwaliteit heeft van je project.

De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *hoever?*

### **Stap 10 (hoofdstuk 10): communiceren en rapporteren**

Communiceren is een belangrijke competentie van jou als projectleider. Je communiceert zowel mondeling als schriftelijk met de opdrachtgever, de omgeving, met teamleden, projectmedewerkers, leveranciers, onderaannemers en jouw interne directie. Met name jouw interne directie en de opdrachtgever willen graag weten waar je staat en vooral hoe (met winst, volgens de juiste norm) en wanneer je eindigt.

De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *hoe gaat het?*

### **Stap 11 (hoofdstuk 11): afronding van je project**

Je bent als projectleider vanaf het begin van je project al bezig met het voorbereiden op de afronding van je project. Het project wordt meestal niet alleen op het eind in zijn geheel opgeleverd, maar je moet vooraf met de opdrachtgever afspraken maken over het opleveren van deelprojecten. Je moet dus vooraf bepalen wanneer deelprojecten klaar zijn, hoe het meetbaar is dat het klaar is en hoe het opgeleverd moet worden. Je moet afspreken met de opdrachtgever of er tussentijds kan worden gefactureerd. Het is niet zinvol om te wachten met evalueren van het project tot het eind van het project. Aan het eind van het project is iedereen al bezig met het volgende project. De gedachten zijn niet meer bij het vorige project, men heeft er ook geen tijd voor over. De evaluatie moet dus tijdens het project plaatsvinden en wel op het moment dat het nog vers in het geheugen zit.

De belangrijkste vraag die hier wordt beantwoord is: *is het klaar?*

### **Website**

Bij dit boek hoort een website, [www.competente-projectleider.noordhoff.nl](http://www.competente-projectleider.noordhoff.nl). Op deze website vind je onder andere de uitwerkingen van de vragen en opdrachten en extra oefenmateriaal.

# Oriënteren

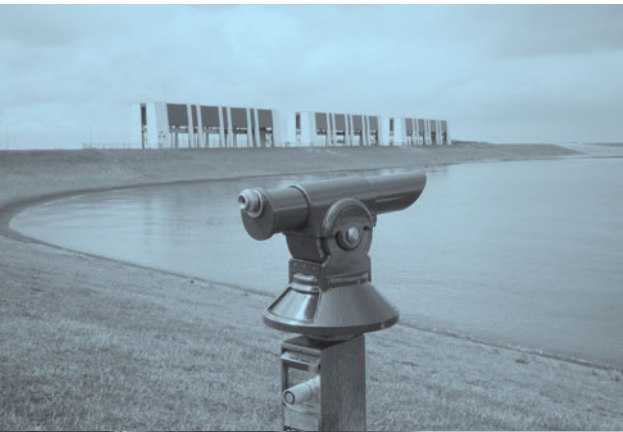
## 1

- 1 **Competenties van de projectleider** 19
- 2 **Achtergrond van je project verkennen** 51



Competenties van projectleiders zijn van grote invloed op het succes van projecten. Iedereen die gevraagd wordt om een project te leiden moet daarom eerst goed bij zichzelf te rade gaan of hij voldoende kennis en inzicht heeft en of hij de juiste houding en vaardigheden heeft om projecten te kunnen leiden. Daarnaast moet hij op vakinhoudelijk gebied, organisatorisch gebied en relationeel gebied competenties bezitten om projecten tot een succesvol einde te brengen.

In de oriëntatie moet tevens onderzocht worden of het haalbaar is om het project uit te voeren. Om te begrijpen wat de redenen van het project zijn moet een verkenning worden uitgevoerd naar de achtergrond van het project.





# Competenties van de projectleider

## 1

- 1.1 Competenties
  - 1.2 Kennis en inzicht
  - 1.3 Houding
  - 1.4 Vaardigheden
- Valkuilen  
Samenvatting  
Vragen en opdrachten

Een belangrijke factor voor het succesvol afronden van een project zijn de competenties van de projectleider. In dit hoofdstuk worden de competenties beschreven van een projectleider. Er wordt ingegaan op welke verschillende soorten competenties er zijn en welke een projectleider nodig heeft om een project tot een succesvol einde te brengen. Tevens wordt kort ingegaan op de verantwoordelijkheden van een projectleider en wat de relatie is met de competenties.



## OPENINGSCASUS

### Projectmanager bij Thales Optronics BV

Dick Maan is projectmanager bij Thales Optronics BV. Thales Optronics is onderdeel van Thales Nederland. Thales produceert verdedigingssystemen voor marineschepen en grondgebonden toepassingen, geavanceerde radarsystemen en infraroodcamera's. Met 2 450 werknemers boekt Thales Nederland in Hengelo in 2003 een omzet van 440 miljoen euro.

Een zesde van de totale omzet wordt geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling, en één op de vier werknemers is werkzaam op de ontwerpafdeling. Thales Nederland, voorheen Hollandse Signaal Apparaten, heeft naast de hoofdvestiging in Hengelo de nevenvestigingen, Thales Cryogenics in Eindhoven (koelers voor onder meer infraroodapparatuur), Thales Communications in Huizen (communicatieapparatuur) en Thales Optronics in Den Haag (optronische observatieapparatuur). Ook heeft Thales Nederland enkele vestigingen in Duitsland. De belangrijkste samenwerkingspartners zijn Precision Sheet Metal in Hengelo, CMF-Group in Heijen, Fokker Special Products in Hoogeveen en Topaas Metaal in Hengelo. De onderneming maakt sinds 1990 deel uit van het Franse Thales (toen Thomson-CSF). Wereldwijd telt Thales 65 000 werknemers.

Dick Maan is sinds vier jaar werkzaam als fulltime projectmanager en combineert deze functie met het bijwonen van technische reviews, het opstellen van specificaties en andere managementactiviteiten. Dick Maan leidt nu twee projecten met in elk project acht tot tien projectmedewerkers. Deze personen kunnen wel over meerdere projecten verdeeld zijn. 10% tot 15% van de arbeidsuren van een project zijn projectmanagementwerkzaamheden. Hij heeft een opleiding HTS elektronica en heeft daarnaast veel ervaring opgedaan in andere functies. Daarnaast heeft hij de volgende cursussen gedaan:

- leidinggeven voor het aansturen van mensen;
- managementstijlen, verschillende manieren om een project te sturen;
- MS Project (planningssoftware) voor het plannen van projecten;
- het houden van functioneringsgesprekken, het terugkoppelen naar medewerkers over hun functioneren;

- risicomanagement om te leren om te gaan met risico's binnen een project;
- het houden van slechtnieuws gesprekken, hoe je iemand meldt dat hij niet voldoet;
- managementopleiding om erachter te komen wat de eigen sterkten en zwakten zijn;
- doorlooptijdverkorting door parallelontwikkeling om projecten optimaal te plannen;
- managementsimulatie, in een gesimuleerde omgeving een project runnen.

De meest voorkomende problemen die Dick Maan ondervindt tijdens samenwerking zijn het niet nakomen van afspraken. Ook al zijn ze vastgelegd in verslagen, toch is het soms lastig om ervoor te zorgen dat er gedaan wordt wat afgesproken was. De grootste risico's waarmee hij te maken heeft zijn volgens hem in te delen in twee categorieën: technische risico's en organisatorische risico's. De technische risico's zijn zeer projectafhankelijk en zijn enigszins te ondervangen door reeds in een zo vroeg mogelijk stadium het ontwerp door te spreken en de risicopunten te identificeren. Deze risicopunten moeten dan ook prioriteit krijgen binnen een project. Dus eerst de risicovolle zaken oppakken en daarna de minder risicovolle zaken. De organisatorische risico's zijn vooral de beschikbaarheid van projectmedewerkers op het moment dat je ze nodig hebt. Omdat prioriteiten binnen verschillende projecten in het algemeen op bedrijfsniveau worden bepaald heb je als projectleider hier niet zo heel veel invloed op. Met beide categorieën houd je in principe rekening in de zin van extra geld en doorlooptijd. Een ander probleem waar Maan vaak mee te maken heeft is dat het budget te klein is.

De communicatie vindt plaats via projectvergaderingen en werkoverleg, waar men elkaar op de hoogte houdt van de ontwikkelingen. Van vergaderingen en werkoverleg worden verslagen met actiepunten en specificaties van werkzaamheden via e-mail verspreid. De projectplanning wordt via e-mail en intranet beschikbaar gesteld. De projectvoortgang wordt via intranet gerapporteerd. De belangrijkste competenties die een goede projectmanager volgens Dick Maan bezit op zowel vakinhoudelijk, relationeel als organisatorisch gebied zijn communicatieve vaardigheden, kunnen delegeren, kennis hebben van bedrijfsprocessen en inzicht hebben in de werkzaamheden die gedaan moeten worden. Om deze competenties goed tot hun recht te laten komen is voor een projectmanager bij Thales Optronics een technische achtergrond noodzakelijk. Tot slot is prioriteiten kunnen stellen een belangrijke competentie.

In grote lijnen lopen de projecten bij Dick Maan volgens planning. Ook de totale werkomvang en de levertijden zijn in lijn met de planning. Wel moet tijdens de looptijd van het project geregeld de detailplanning worden bijgesteld. Pas tijdens de uitvoering van het project wordt een aantal detailpunten ingepland omdat die vooraf niet helemaal waren te overzien. Belangrijk punt hierbij is het beschikbaar hebben van de gewenste resources (middelen, mensen).

## 1.1 Competenties

Er zijn in het bedrijfsleven en in overheidsinstanties zeer veel managers en projectleiders in zeer uiteenlopende branches. Er is echter een duidelijk verschil tussen 'gewone' managers en projectleiders. Dit heeft

met name met de tijdelijkheid van projecten te maken. Een project heeft een aantal kenmerken die in drie categorieën kunnen worden ondergebracht:

- a Tijd:
  - 1 Een project is tijdelijk: het heeft een vooraf vastgestelde start- en einddatum.
- b Kosten:
  - 1 Een project heeft een vooraf vastgesteld budget.
  - 2 Een project wordt uitgevoerd door één of meerdere personen.
- c Resultaat:
  - 1 Een project heeft een vooraf vastgesteld resultaat.
  - 2 Een project bestaat uit verscheidene activiteiten.
  - 3 Het resultaat moet voldoen aan vooraf vastgestelde eisen.

De Nederlandse Competence Baseline (NCB) is een beschrijving van de belangrijkste onderwerpen en aspecten van projectmanagement. Het NCB is een specifiek Nederlandse interpretatie van een internationale standaard, de ICB (International Competence Baseline). De NCB definieert een project als:

## Project

een geheel van activiteiten om in een tijdelijke projectorganisatie, binnen gestelde condities, een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken.

(Bron: Nederlandse Competence Baseline, 2005)

Het verschil tussen projectleiders en managers van een productielijn, een afdeling of bedrijf is dat projectleiders leidinggeven aan een team dat slechts tijdelijk met elkaar werkt voor één project en dat iedereen binnen dit team zich focust op één specifiek resultaat. Als dat resultaat is behaald, stopt het project, wordt het projectteam opgeheven en wordt de projectleider ontheven van zijn taak. Het resultaat van een bedrijf, afdeling of productielijn is afgeleid van een langetermijnstrategie die gebaseerd is op continuïteit. Het leiden van een project vergt hierdoor andere competenties van een persoon dan het leiden van een bedrijf, afdeling of productielijn. Competentie is een vast gedragspatroon voor het geschikt zijn voor en de deskundigheid bezitten om werkzaamheden bekwaam uit te voeren. Westerhof (2002) omschrijft het begrip competentie als volgt:

## Projectleiders

## Competenties

‘Competenties zijn gewenste gedragsdisposities. Dit is onder te verdelen in kennis, vaardigheden en attitudes (houding).’

Doordat resultaatgebieden van managers en projectleiders anders liggen, liggen ook de verantwoordelijkheden voor projectleiders anders. De projectleider heeft daardoor ook andere doelen.

Het doel en de verantwoordelijkheid van de projectleider is het vooraf vastgestelde resultaat opleveren. Dit resultaat is onder te verdelen in de volgende factoren:

## Verantwoordelijkheid

### Projectleider

#### Scope

#### Tijd

#### Geld

- 1 *Scope* (S): de leveringsomvang, de op te leveren producten en diensten en uit te voeren activiteiten.
- 2 *Tijd* (T): het op tijd opleveren van het eindresultaat. Na de opleverdatum wordt het project overgedragen aan de opdrachtgever en kan het resultaat van het project geëxploiteerd worden.
- 3 *Geld* (G): het binnen het vooraf vastgestelde budget opleveren. De projectleider is niet alleen verantwoordelijk voor de kosten maar



ook voor de inkomsten. Kosten kunnen bestaan uit uren, materiaal, materieel, accommodatie, technische voorzieningen en afschrijving. Inkomsten kunnen bestaan uit geldelijke verplichtingen van de opdrachtgever, het intern binnen de organisatie beschikbaar stellen van middelen en budget (accommodatie, technische voorzieningen, materieel en geld) of subsidies.

#### Kwaliteit

4 *Kwaliteit* (K): het binnen de vooraf vastgestelde eisen en specificaties opleveren van het eindresultaat.

#### Resultaat van de projectleider

Het resultaat van de projectleider kan daarom omschreven worden als het op tijd en binnen het budget en volgens de geëiste kwaliteit leveren van de scope.

Voorafgaand aan een project moet worden vastgesteld wat het resultaat moet zijn. Bij de start van het project moet het resultaat zijn vastgesteld. De verantwoording van de projectleider is daarom het project met een goed resultaat opleveren.

#### Twee partijen

Een projectleider heeft echter twee partijen te dienen, de opdrachtgever en de leidinggevende van de projectleider. De opdrachtgever wil zo snel mogelijk, zo veel mogelijk geleverd krijgen met een zo hoog mogelijke kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs. De leidinggevende van de projectleider wil dat de opdrachtgever tevreden is maar wel tegen zo laag mogelijke kosten en voor een goede prijs. Deze belangen zijn tegenstrijdig en de projectleider laveert daartussen. Echter er is een overeenkomst tussen de twee partijen en dat is het resultaat. Zolang de projectleider zich op het resultaat focust en dat resultaat levert, heeft hij aan zijn verantwoordelijkheden en verplichtingen voldaan.

#### Succes van projecten

Competenties van projectleiders zijn van grote invloed op het succes van projecten. Projecten zijn succesvol als een goed resultaat wordt opgeleverd. Om een goed resultaat te behalen moet je als projectleider dus over de juiste competenties beschikken.

De meeste functies vergen drie soorten competenties (Nico de Koning, 2004):

- vakinhoudelijke
- organisatorische
- relationele.

De competenties van de projectleider kunnen onderverdeeld worden in concreet gedrag dat te beschrijven is in termen van:

- kennis en inzicht
- houding
- vaardigheden.

De competenties van de projectleider zijn hierdoor samen te vatten in een raamwerk (zie tabel 1.1).

Een aantal competenties heeft met communicatie te maken, andere met leiderschapsstijlen. Wat het belangrijkste is, is dat een goede projectleider ze allemaal goed ontwikkeld moet hebben. Dat vergt nogal wat van de projectleider. Dat maakt deze functie zo uniek. Kennis en vaardigheden zijn aan te leren. Ze zijn echter niet in theorie te leren, ze moeten worden geoefend. Nu zeg je misschien: 'waarom dan een boek hierover, ik moet ze toch oefenen?' Ja, maar je moet wel weten wát je moet oefenen.

Tabel 1.1 **Competentieoverzicht projectleider**

	<b>Vakinhoudelijk</b>	<b>Organisatorisch</b>	<b>Relationeel</b>
Kennis/inzicht	1 Vakbekwaamheid als projectleider	4 Vooruit denken/visie hebben	11 Een effectief team samenstellen
	2 Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden	5 Project in fasen indelen	12 Mogelijke samenwerkingsproblemen voorzien
	3 Analyseren van problemen	6 Project in deelprojecten en activiteiten onderverdelen (WBS)	13 Stakeholderanalyse maken
		7 Risico's herkennen en analyseren	14 Machtverhoudingen analyseren
		8 Inzicht hebben in alternatieven	15 Doelen van anderen kennen en respecteren
		9 Beheersplannen opzetten	
		10 Doelen stellen	
		21 Proactief zijn	27 Leiding durven nemen
		22 Resultaatgericht zijn	28 Aanspreekbaar zijn
		23 Openstaan voor projectomgeving	29 Luisteren
Houding	16 Omgaan met onzekerheden	24 Procedures durven doorbreken	30 Stress hanteren
	17 Ambitie	25 Besluiten durven nemen	31 Klantgerichtheid
	18 Betrokkenheid	26 Gestructureerd werken	32 Besluiten onderbouwen en draagvlak creëren
	19 Taakgericht werken binnen beperkingen	36 Organiseren	33 Lobbyen
	20 Kwaliteitsbewustheid	37 Delegeren	43 Adequate communicatie vaardigheden hanteren
		38 Beheersinstrumenten kunnen hanteren	44 Mensen enthousiast maken
Vaardigheden	34 Multidisciplinair werken	39 Voortgang bewaken	45 Effectief omgaan met conflicten
	35 Planningen opstellen	40 Procedures bewaken	46 Effectief onderhandelen
		41 Eenvoudige financiële analyses maken	47 Confronteren
		42 Time management	48 Coachen
			49 Zich kwetsbaar opstellen
			50 Omgaan met machtstegenstellingen en tegenstrijdige belangen

Competenties die te maken hebben met houding moeten al latent aanwezig zijn en daarvan moet men zich bewust worden. Deze zijn dan niet of moeilijk te leren. Voorbeelden hiervan zijn een proactieve houding, gestructureerd werken of resultaatgerichtheid. Deze worden door ervaring tot waarden geïntegreerd. Het is dus wel zaak je ervan bewust te zijn dat het competenties van een projectleider zijn.

Hoe word je nu een goede projectleider? Simpelweg door alle eigenschappen of kernkwaliteiten te bezitten of te beheersen. Elke projectleider heeft daarnaast meestal zijn specifieke competenties en competenties die hij belangrijk vindt.

Dick Maan uit de openingscasus vindt communicatieve vaardigheden, kunnen delegeren, kennis hebben van bedrijfsprocessen, inzicht hebben in de werkzaamheden die gedaan moeten worden, een technische achtergrond hebben en prioriteiten kunnen stellen de belangrijkste competenties.

Volgens Tahir Karaaslan van Imtech Projects West zijn vereiste competenties: communiceren, organiseren, goede contactuele eigenschappen, delegeren en inzicht hebben.

In een personeelsadvertentie van Twijnstra Gudde, een toonaangevend projectmanagementbureau, staan de competenties voor een junior projectmanager genoemd: kennis van financiële vraagstukken, uitstekend gevoel voor cijfers, goede contactuele eigenschappen, assertiviteit en stressbestendigheid.

In de volgende voorbeelden van advertenties zien we welke competenties een projectleider moet hebben.

## Aankomend Projectmanager Industriële projecten

*Datum: 5-9-2006*

### **De Divisie: Architectuur & Bouw**

De divisie Architectuur & Bouw verstrekt adviezen voor planning, ontwerp, realisatie en beheer van gebouwen. Alle benodigde expertise, ook die van andere divisies, wordt ingezet tijdens elke fase van het ontwikkelings- en bouwtraject. Royal Haskoning biedt opdrachtgevers een compleet multidisciplinair dienstenpakket, maar voert daarnaast ook monodisciplinair opdrachten uit, onder meer op het gebied van architectuur, constructietechniek en projectmanagement.

### **De Adviesgroep:**

Bouw & Integrale Projecten

Binnen de adviesgroep Bouw & Integrale Projecten werken circa 35 mensen. Projectmanagers, architecten, bouwkundigen en tekenaars werken in teamverband aan adviesopdrachten voor ontwerp en realisatie van uitdagerende bouwprojecten in binnen- en buitenland. We adviseren over zeer uiteenlopende projecten: afvalver-

brandingscentrales, distributiecentra, parkeergarages en brouwerijen. Functionaliteit, kosteneffectiviteit, klantgerichtheid en duurzaamheid zijn voor ons kernbegrippen.

### **Jouw Rol:**

In deze rol geef je leiding aan of assisteer je de projectmanager bij de uitvoering van integrale opdrachten, waarbij de inzet van diverse disciplines gecombineerd wordt. Je bent verantwoordelijk voor het resultaat en de kwaliteit van de werkzaamheden binnen het project. Het betreft voornamelijk bouwprojecten in de logistieke en industriële sector. Je functioneert hierbij als spil voor de betrokken specialisten in het ontwerpproces en als aanspreekpunt voor opdrachtgevers en overheden.

### **Jouw Profiel:**

Je geeft leiding aan en coördineert de bouwkundige ontwerpwerkzaamheden. Afhankelijk van de omvang van het project ben je verantwoordelijk

voor het totale project of voor deelprojecten. Dit betekent dat je overlegt met je collega's (tekenaars, bestekschrijvers en projectleiders van andere disciplines), de projectmanager en opdrachtgevers. Je stelt zelf plannen op en bewaakt deze. Je bent verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die je aan de opdrachtgever verstrekt.

### **Jouw opleiding en ervaring:**

- Je bent afgestudeerd TU-Civiele Techniek of TU-Bouwkundig.
- Bij voorkeur heb je 2 tot 5 jaar relevante werkervaring.

### **Meer weten?**

Voor meer informatie over de vacature, kun je contact opnemen met Marcel de Bruin, hoofd Adviesgroep Bouw & Integrale Projecten, telefoon 024-3284120.

### **Solliciteren:**

Ben je geïnteresseerd in deze rol, klik dan op 'Solliciteer direct'. Op deze manier komt je sollicitatie meteen op de juiste plaats binnen onze organisatie terecht.

Ook de open sollicitaties gaan via onze website. Kies de optie 'Open sollicitatie' in het menu. ■

Bron: [www.royalhaskoning.com](http://www.royalhaskoning.com)

Er zijn maar weinig projectleiders die alle competenties tot een excellent niveau hebben ontwikkeld. Je hoeft je daarom niet ongerust te maken als je als startend projectleider nog niet alle competenties direct goed bezit of beheerst. Ervaring opdoen is dus noodzakelijk. Maar dat is met alle beroepen. Belangrijk is dat je je bewust bent van je tekortkomingen en hieraan doelgericht werkt.

# Vacatures projectleider en projectmanager

## Presentatie opdrachtgever

Het gaat om een van de grootste verzekeringsmaatschappijen van Nederland. De onderneming telt anno 2004 zo'n 7.500 medewerkers en realiseerde in 2003 een omzet van bijna 7,4 miljard Euro en een netto winst van ruim 247 miljoen Euro. De betreffende divisie richt zich binnen het concern met ruim 2.500 medewerkers op het aanbieden van levens-, schade-, en zorgverzekeringen via een onafhankelijke intermediair. Binnen de divisie is de afdeling ICT Solutions met meer dan 400 medewerkers in 21 teams verantwoordelijk voor enerzijds het beheer van vele tientallen systemen en de ondersteuning van de geautomatiseerde productie en anderzijds voor het uitvoeren van nieuwbouwprojecten en pakketimplementaties. De focus ligt op het uitvoeren van nieuwbouwprojecten. Uw team Project Management speelt op het snijvlak van business en ICT een belangrijke rol in projecten. De meeste projecten richten zich op het oplossen van businessvraagstukken, waarbij veelal ICT een oplossingscomponent is. Het team bestaat uit een groep van zo'n 50 medewerkers, verdeeld over drie rollen, t.w. Projectleiders, Projectmanagers en Programmamanagers, die worden ingezet op diverse projecten in de hele organisatie.

## Functie-informatie

In de rol van projectleider en projectmanager kunt u in verschillende trajecten worden ingezet. Deze projecten variëren in duur, grootte en complexiteit. Als projectmanager bent u verantwoordelijk voor trajecten tot zo'n 30 medewerkers, met een duur tot twee jaar, een budget vanaf € 1.000.000, waarbij twee tot vier aandachtsgebieden worden bestreken. De projectleider zal doorgaans projecten aansturen met de duur van 3 maanden tot een jaar met een budget van zo'n € 500.000 tot € 1.000.000, waarbij er doorgaans twee aandachtsgebieden zijn. In uw rol draagt u zorg voor een plan van aanpak, geeft u leiding aan uw team, bewaakt u

de voortgang en manageert u de risico's. Daarnaast voert u de projectadministratie en beoordeelt u uw medewerkers op hun inzet tijdens het project. Tevens levert u een bijdrage aan uw eigen Projectmanagementteam binnen ICT. In de rol van projectmanager rapporteert u functioneel aan de Team Manager Project Management van de ICT afdeling. Als projectleider rapporteert u operationeel aan de projectmanager op het lopende project, maar hiërarchisch en functioneel aan uw manager binnen de afdeling ICT.

## Functie-eisen

Voor de functie van projectleider is onze cliënt op zoek naar kandidaten met een HBO/Academisch werk- en denkniveau met minimaal 5 jaar leidinggevende ervaring. Projectmanagers dienen te beschikken over academisch werk- en denkniveau met minimaal 8 jaar leidinggevende ervaring. Voor beide functies vraagt onze opdrachtgever naar kandidaten met een duidelijke focus op projectmanagement en het aansturen van ICT-, of veranderprojecten binnen de verzekeringsbranche. Kennis van ervaring in het toepassen van Prince2 als projectmethodiek strekt tot aanbeveling. Ervaring in het leven- of schadebedrijf geeft u een duidelijke voor-sprong op andere kandidaten. U beschikt over goede mondelinge en schriftelijke uit-drukkingsvaardigheden en u gaat gemakkelijk relaties aan op zowel management-, als gebruikersniveau. U bent een gedreven sparringpartner voor uw opdrachtgever en u staat voor het resultaat van uw klant, waarbij u zich niet verschuilt achter anderen. U houdt daarbij de grote lijnen vast zonder het oog voor details te verliezen en aarzelt niet 'hands-on' in te grijpen daar waar nodig. U kunt uw visie op een overtuigende en vasthoudende wijze overbrengen zonder dat u vervalt in starheid of inflexibiliteit. U bent een teamplayer.

## Aanbod

Marktconform

## 1.2 Kennis en inzicht

Zoals iedereen die zich verder wil ontwikkelen in zijn vak geldt ook voor projectleiders dat zij hun kennis en vaardigheden continu uitbreiden door het leren van ervaringen. Deels kan inzicht dus ontstaan door ervaring, deels door kennis opdoen. Deze kennis is te leren door oefening. Inzicht heeft te maken met inbeelden en kan ook ontstaan door

oefenen en door algemeen inzicht. Inzicht kan alleen ontstaan als je je kwetsbaar en open opstelt. Indien je jezelf niet openstelt voor nieuwe ideeën en je té zeker opstelt, zit je gevangen in verwaandheid en kun je niets nieuws leren.

In deze paragraaf worden de competenties besproken van kennis en inzicht op de drie gebieden die in paragraaf 1.1 zijn genoemd: het vakinhoudelijke, het organisatorische en het rationele gebied.

### 1.2.1 Kennis en inzicht – vakinhoudelijk

In het eerste ‘venster’ van het raamwerk van tabel 1.1 komt vakinhoudelijke kennis en inzicht aan de orde. Het gaat om de volgende competenties:

C1 Vakbekwaamheid als projectleider

C2 Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden

C3 Analyseren van problemen

#### Vakbekwaam

De projectleider is wel degelijk vakbekwaam maar dan op zijn eigen vakgebied en dat zijn de competenties die in de gehele matrix zijn benoemd. Een projectleider van een bouwproject hoeft niet te kunnen metselen. Het is handig als hij ooit een troffel heeft vastgehouden, zodat hij inzicht heeft in de problemen die zich hierbij kunnen voordoen. Als een projectleider van een bouwproject goed zou moeten metselen, dan zou hij alleen projectleider kunnen worden van metselprojecten. Dat is niet zo. Je moet je goed laten informeren door de metselaar, zodat je zijn problemen begrijpt. Tevens laat jij je informeren door de timmerman, de glaszetter, de stukadoor, de elektriciën, de loodgieter enzovoort, zodat je ook hun problemen begrijpt. Zo overzie je de problemen van diverse deelprojecten in het project. Bovendien zie je wat de problemen met elkaar te maken kunnen hebben. Je moet wel in staat zijn te begrijpen waar de experts het over hebben. Je moet als het ware hun taal kunnen spreken. Als projectleider behoeft je dus geen expert te zijn in alle gebieden die je leidt.

#### Hoofd- en bijzaken scheiden

Een projectleider moet tevens kunnen inschatten welke zaken belangrijk zijn in zijn project. Hij kan hoofd- en bijzaken scheiden. Dat betekent onder andere dat hij geen taken uitvoert die niet tot zijn projectleiderswerk behoren (zie voorbeeld 1.1).

#### ■ Voorbeeld 1.1 ‘Schoenmaker, houd je bij je leest!’

Seijner: ‘Voordat ik zelf projectleider werd, was ik werkvoorbereider/inkoper. Ik vond het altijd leuk en spannend om een dusdanige korting te krijgen bij leveranciers en toch de juiste kwaliteit te behouden en op tijd te laten leveren, dat ik zeker wist dat er niets meer uit te halen was. Ijkkpunt waren vaak kortingen die grotere nevenvestigingen bedongen. Toen ik projectleider was, vond ik het lastig om de onderhandelingen met de leveranciers los te laten. Als mijn werkvoorbereider/inkoper geen of weinig extra korting had bedongen of niet kon regelen dat een bepaalde component toch op tijd geleverd kon worden, dan had ik de p. in en ging het zelf regelen.’

De verleiding om taken uit handen te nemen van projectmedewerkers is in twee opzichten fout. Ten eerste besteed je als projectleider tijd aan

zaken die niet tot jouw taken behoren en laat je belangrijker werk (het projectleiderswerk) liggen en ten tweede ontnem je het vertrouwen van de werkvoorbereider doordat je het werk van hem uit handen neemt. Je moet je niet laten verleiden door werkzaamheden uit te voeren waar je goed in bent, je moet je blijven focussen op en je tijd en energie spenderen aan het leiden van het project.

### Probleemanalyse

De projectleider weet waar problemen kunnen ontstaan. Dit neemt hij mee in zijn risicoanalyse. Hij wordt op de hoogte gebracht van problemen, hij merkt ze zelf op of komt erachter door ondervraging. Hij overziet de samenhang tussen mogelijke problemen, analyseert ze, spoort de oorzaak op en pakt de problemen bij de wortel aan. Hij trekt conclusies en neemt dan pas de juiste beslissing. Hij overziet het gehele project en de gevolgen van elk probleem.

### 1.2.2 Kennis en inzicht – organisatorisch

De projectleider heeft organisatorisch nogal wat kennis en inzicht nodig. De volgende zeven competenties op organisatorisch gebied zijn:

C4 Vooruitdenken/visie hebben

C5 Project in fasen indelen

C6 Project in deelprojecten en activiteiten onderverdelen (WBS)

C7 Risico's herkennen en analyseren

C8 Inzicht hebben in alternatieven

C9 Beheersplannen opzetten

C10 Doelen stellen

### Vooruitdenken

Projecten hebben een uniek resultaat. Het is nog nooit eerder gemaakt. Het is daarom lastig om een voorstelling te maken hoe het eindproduct eruitziet. De projectleider moet in staat zijn een beeld te vormen van het eindproduct als het project klaar is. Dit doet hij door goed inzicht te krijgen in de leveringsomvang en door te vragen aan de opdrachtgever hoe hij zich het eindresultaat voorstelt. Doordat hij zich een voorstelling kan maken hoe het eruit moet komen te zien, kan hij het gehele project ook opdelen in overzichtelijke delen en fasen. Hierbij heeft hij een visie hoe de projectdelen samen één geheel gaan vormen. Hij kan zich ook inbeelden wat er mis kan gaan. Hij kan zich de risico's voorstellen die kunnen optreden. Hierdoor kan hij ook alternatieven en tegenmaatregelen bedenken.

### Visie hebben

### Project in fasen indelen

### Externe opdrachtgever

### Interne opdrachtgever

Elk project bestaat uit meerdere fasen. Een project start met een opdracht van een externe of interne opdrachtgever. Een externe opdrachtgever is een ander bedrijf dat een opdracht geeft voor het leveren van een vooraf omschreven resultaat. Een interne opdrachtgever is een directielid of een andere persoon die daartoe bevoegd is binnen de organisatie, die opdracht geeft voor het realiseren van een resultaat (in het kader van dit boek, het projectmatig realiseren van een resultaat). Dit kan een intern project zijn, maar ook een externe opdracht. In beide gevallen wordt een projectleider benoemd die de opdracht en de verantwoordelijkheid krijgt voor het realiseren van het vooraf vastgestelde eindresultaat binnen de vooraf vastgestelde levertijd, binnen het vooraf vastgestelde budget en met de vooraf vastgestelde kwaliteit.

## Fasering

Aan een project ligt een opdracht ten grondslag. Pas als duidelijk geformuleerd is wat het resultaat van het project moet zijn en er opdracht is gegeven, is er sprake van een project. Voordat het project in opdracht is, is het nog een initiatief. Het komt vaak voor dat degene die in een latere fase het project gaat leiden, al in deze initiatieffase betrokken wordt bij het project. Het project kan ook een deelproject zijn. In de projectmanagementliteratuur wordt veel gesproken van lineaire fasering van een project.

De meest gangbare fasering is in chronologische volgorde:

- 1 *Initiatieffase*. In deze fase wordt een idee gevormd en de fase wordt afgesloten met een projectvoorstel. Het is de fase die voorafgaat aan het eigenlijke project. Er is namelijk nog geen scope, nog geen startdatum, nog geen einddatum, nog geen budget en nog geen opdrachtnemer. Ook zijn er nog geen eisen vastgesteld.
- 2 *Definitieffase*. In deze fase worden de eisen geformuleerd waaraan het resultaat moet voldoen. De fase wordt afgesloten met een programma van eisen.
- 3 *Ontwerpfase*. In deze fase worden concrete oplossingen gevonden. Deze fase wordt afgesloten met tekeningen en een concrete beschrijving hoe het project moet worden gerealiseerd.
- 4 *Vorbereidende fase*. In deze fase wordt de uitvoering van het project voorbereid. Deze fase wordt afgerond met een projectplan.
- 5 *Realisatieffase*. In deze fase wordt het eindresultaat gerealiseerd. De fase wordt afgerond met het eindresultaat.
- 6 *Nazorgfase*. In deze fase wordt het project in gebruik genomen, beheerd en onderhouden.

Elk deelproject kan ook in deze fasen worden ingedeeld. In elke fase vinden ook opdrachten plaats zoals is te zien in voorbeeld 1.2.

### ■ Voorbeeld 1.2 Een huis bouwen

Iemand heeft een idee om een huis te laten bouwen en neemt het initiatief om dit te bespreken met een architect. De architect krijgt opdracht voor het maken van schetsen en hij stelt een lijst met wensen samen: het programma van wensen. De architect krijgt vervolgens opdracht om vanuit het programma van wensen een eisenpakket samen te stellen met specificaties, het programma van eisen genoemd. Een ingenieursbureau krijgt opdracht om een ontwerp te maken. Er worden tekeningen gemaakt en een bestek, een omschrijving wat er precies moet worden gedaan. Een aannemer mag een aanbieding doen voor het bouwen van het huis en krijgt opdracht om het huis te bouwen. De aannemer bereidt het bouwen voor door materiaal in te kopen en een heibedrijf opdracht te geven palen te heien.

Voor degene die het huis laat bouwen is het project in fasen in te delen. Voor het heibedrijf is het project ook in fasen in te delen. Dat bedrijf moet zich eerst op de aanvraag oriënteren, een offerte maken en de opdracht krijgen, voor zichzelf een ontwerp maken, voorbereiden en het project uitvoeren. Ook de architect die betrokken is bij de initiatieffase heeft voor zichzelf een realisatieffase, het maken van de schetsen en dergelijke. De verschillende fasen lopen dus voor de diverse opdrachtnemers en opdrachtgevers door elkaar heen. Het belangrijkste is dat je als projectleider voor jezelf een fasering kan maken en het project in deelprojecten kan verdelen.

In de volgende casus (casus 1.1) van het Con Leche-project is deze onderverdeling echter moeilijk te maken. Het gehele project is eigenlijk ook geen project, omdat in het begin van het project nog niet vaststond wat het eindresultaat moest worden, het had geen vooraf vastgestelde einddatum en het had geen vooraf vastgesteld budget. We moeten daarom oppassen alles een project te noemen. Het Con Leche-project kan daarom beter een programma worden genoemd. De NCB (2005) omschrijft het begrip programma als volgt:

## Programma

Een programma is een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op het bereiken van een strategisch doel.

### Casus 1.1 Het Con Leche-project

Een zuivelfabriek heeft een teruglopend marktaandeel en wil marktaandeel heroveren door een nieuw melkproduct op de markt te brengen. Het project wordt Con Leche (Spaans voor 'met melk') genoemd. De marketingafdeling krijgt de opdracht een marktonderzoek te doen naar de behoefte van schoolgaande jongeren naar drinkgewoonten en in het bijzonder het drinken van melkproducten. De marketingafdeling komt tot de conclusie dat er behoefte is aan een combinatie van koude koffie en melk. Een soort caffè freddo, koude koffie. Het idee wordt omarmd door de directie en de afdeling Research and Development (R&D) krijgt opdracht een product en een verpakking te ontwerpen die aanslaan bij de doelgroep. De R&D-afdeling komt tot de conclusie dat een zakje met een soort rietje, ongeveer als de Breaker van Friese Vlag, zeer zal aanslaan bij de jongeren. Er worden een zakje en

een smaakvolle caffè freddo ontworpen en getest op de markt. Het product slaat aan en besloten wordt het product op de markt te brengen. De technische ontwerpafdeling krijgt opdracht een productielijn te ontwerpen. De afdeling besteedt dit uit aan een ingenieursbureau dat met tekeningen en een omschrijving komt. Een machinebouwbedrijf krijgt de opdracht de productielijn te bouwen en een elektrotechnisch bedrijf krijgt opdracht de elektrische voeding aan te leggen en de automatisering van de productielijn te leveren. De productieafdeling krijgt de opdracht de logistiek rond de grondstoffen te verzorgen. Dit houdt onder meer in de voorraadsilo's beheren en het leidingwerk en de transportbanen vanaf de silo's naar de productielijn regelen. De marketingafdeling moet zorgen voor de promotie van het nieuwe artikel. Een jaar later komen de eerste caffè freddo's in zakvorm van de lopende band en worden getransporteerd naar de kantines van scholen.

In de casus van Con Leche zijn wel verschillende soorten projecten te herkennen: een marketingproject, een R&D project, een prototype/testfase, een ontwerpfase voor de productielijn, een realisatiefase voor het bouwen van de productielijn en de grondstoffenleveranties en de productpromotiefase. Het belangrijkste voor de competenties van de projectleider is niet dat hij de fases kan benoemen, maar dat hij herkent dat er fasen zijn en dat hij zijn project in fasen kan verdelen. Het doel van fasering is dat aan het eind van elke fase een duidelijk managementbeslismoment is. Bijvoorbeeld een 'Go No Go'-moment (stoppen of doorgaan). Er kan daarom beter gesproken worden van managementfasering. Een belangrijke reden om niet door te gaan is als de investering zo hoog wordt dat de terugverdientermin te lang wordt.

### 'Go No Go' Management- fasering

### Project opdelen in deelprojecten en activiteiten

### Work Breakdown Structure

### Technische fasering

Een andere manier van faseren van het project is het project opdelen in deelprojecten en activiteiten met behulp van een *Work Breakdown Structure* (WBS). Omdat hier meestal sprake is van verschillende technische delen, de fundering van een huis, het ontwerp van een softwareprogramma, het programma van een concert, het inkopen van materiaal, het planten van bomen enzovoort, kan dit een technische fasering worden genoemd. Dit structureren wordt behandeld in hoofdstuk 4 Structureren van je project.



Doordat de projectleider uit de volgende casus over het invoeren van het kwaliteitssysteem (casus 1.2) ‘visionair vermogen’ heeft, voorziet zij dat het project gevaar kan lopen als zij niet eerst draagvlak creëert. De vooruitziendheid bestaat hierin dat zij vooraf bedacht heeft wie of wat het project zou kunnen tegenwerken, waar financiële risico’s gelopen kunnen worden en waar het project vertraging kan oplopen.

### Casus 1.2 Risico’s bij het kwaliteitssysteem invoeren

In een school moet een kwaliteitssysteem worden ingevoerd. Emine Osman is projectleider van het project. Op verschillende gebieden moet de kwaliteit gemeten worden en zo nodig worden verbeterd. Op scholen zijn docenten en andere medewerkers echter niet gewend dat prestaties gemeten worden. Emine voorziet daarom problemen met het invoeren van het kwaliteitssysteem. Ze gaat om die reden eerst met diverse docenten en andere

medewerkers praten hoe zij denken over kwaliteit. De meningen over het begrip kwaliteit lopen nogal uiteen. Iedereen heeft een andere mening over wat kwaliteit eigenlijk is. Vervolgens vraagt zij hoe de kwaliteit verbeterd zou kunnen worden en of het ook meetbaar zou kunnen worden. Doordat ze iedereen erover laat nadenken en iedereen zich wel voor kan stellen dat de kwaliteit verbeterd kan worden, creëert ze draagvlak. Hierdoor is ze alsnog in staat de kwaliteit te meten en een systeem in te voeren waarmee de kwaliteit gemeten wordt en kan worden verbeterd.

### Risicomanagement

#### Inzicht hebben in alternatieven

Draagvlak is een belangrijk risico in projecten. Het creëren van draagvlak wordt daarom apart behandeld in hoofdstuk 2 Achtergrond van je project verkennen. Het inventariseren en analyseren van de mogelijke financiële en veiligheidsrisico’s die het eindresultaat zodanig beïnvloeden dat het eindresultaat niet op tijd, niet binnen het budget of niet binnen de gestelde kwaliteitsnormen opgeleverd wordt, is risicomanagement. Dit omvat tevens sturen op die risico’s zoals het voorkomen van de risico’s, tegenmaatregelen bepalen en inzicht hebben in alternatieven. Als een risico te groot is kan besloten worden het desbetreffende projectdeel of de activiteit niet uit te voeren en daarvoor in de plaats het projectdeel anders uit te voeren of geheel te laten vervallen. Risicomanagement is verder uitgewerkt in hoofdstuk 6 Managen van risico’s.

### Beheersplannen opzetten

Om ervoor te zorgen dat het vooraf afgesproken resultaat gehaald wordt, moet je als projectleider, voor aanvang van het realiseren van het project, hebben nagedacht hoe je het project gaat sturen. Je bepaalt vooraf hoe je de scope, de tijd, het geld en de kwaliteit gaat bewaken. Vanuit de WBS en de beheersaspecten kun je beheersplannen opzetten. Dit wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 9 over het sturen van je project.

### Doelen stellen

De projectleider stelt zich vooraf heldere haalbare doelen. Deze doelen zijn: leveren wat is afgesproken, het op tijd opleveren van het project, binnen het budget blijven en binnen de kaders van de geëiste kwaliteit blijven. Door het project op te splitsen in delen, kun je als projectleider ook heldere doelen stellen voor de deelprojecten. Zo weten de verantwoordelijke personen van deze deelprojecten wat hun targets zijn. Door het visionaire vermogen kan de projectleider inbeelden hoe hij die doelen het best kan halen.

### Visionaire vermogen

### 1.2.3 Kennis en inzicht – relationeel

Als projectleider is het niet alleen belangrijk dat je op harde zaken als tijd, geld en kwaliteit stuurt, maar je moet ook relationele kennis en inzichten hebben. Op relationeel gebied gaat het om de volgende competenties:

- C11 Een effectief team samenstellen
- C12 Mogelijke samenwerkingsproblemen voorzien
- C13 Stakeholderanalyse maken
- C14 Machtsverhoudingen analyseren
- C15 Doelen van anderen kennen en respecteren

Zoals in subparagraaf 1.2.2 is vermeld: de projectleider heeft voorafgaand aan het project, het project opgesplitst in delen. Voor elk projectdeel vindt de projectleider een persoon die verstand van zaken heeft betreffende dat projectdeel. Deze persoon kan de verantwoordelijkheid op zich nemen om dat deelproject tot een succesvol resultaat te laten komen. Deze deelprojectleiders vormen samen met de projectleider het projectteam. Het bij elkaar krijgen van dit team is lastig. Goede mensen zijn altijd bezet. Het op tijd regelen van mensen en regelen dat mensen bij jou in je team willen, heeft meer te maken met lobbyen. Zie over lobbyen subparagraaf 1.3.3.

#### Team samenstellen

Bij infrastructurele werken heeft de projectleider en zijn team veel te maken met de externe omgeving. In de volgende casus over RandstadRail (casus 1.3) komt die externe omgeving ook als beïnvloeder van de werkzaamheden in beeld.

#### Casus 1.3 RandstadRail

RandstadRail bouwt aan een hoogwaardig openbaarvervoersysteem tussen de steden Rotterdam, Den Haag en Zoetermeer. Grotendeels wordt er gebruikgemaakt van bestaand spoor, maar er wordt ook een nieuw stuk spoor aangelegd in stedelijk gebied: midden door de woonwijk Blijdorp én door het centrum van Rotterdam. Bouwen in een stedelijke omgeving vereist bouwmethodes die rekening houden met de omgeving. Daarom zijn in het ontwerp voor RandstadRail bijzondere bouwmethodes voorgeschreven, die hinder en risico voor de omgeving zo veel mogelijk moeten beperken. Bouwen vlakbij bestaand spoor vergt echt precisiewerk. Het spoor mag onder geen beding

verschuiven, want dat zou de veiligheid van het railvervoer in gevaar brengen. Bovendien moet het treinverkeer zo veel mogelijk doorgaan.

Op het huidige traject van de Hofpleinlijn (Rotterdam-Hofplein naar Den Haag Centraal) worden op Rotterdams grondgebied vier nieuwe haltes gebouwd. Deze haltes moeten worden aangelegd terwijl de Hofpleinlijn in exploitatie is. Maar ook de sporen van de Goudse lijn bij het St. Franciscus Gasthuis en het emplacement van Rotterdam Centraal mogen geen hinder ondervinden van de bouwactiviteiten.

Uitgangspunt bij bouwen aan bestaand spoor dat in gebruik is, is dat de dienstregeling zoveel mogelijk met rust wordt gelaten.

#### Samenwerkingsproblemen voorzien

Door voorafgaand aan het project helder te hebben gemaakt wat de belangen, bedoeling, bereidheid en bijdragen zijn van alle betrokkenen, heeft de projectleider inzicht in onderlinge relaties en kan hij op tijd ingrijpen als er problemen ontstaan. Het is belangrijk om hierin vooraf inzicht te hebben. Binnen het project heb je daarbij te maken met samenwerkingsproblemen. Ieder projectlid heeft een eigen belang. Het is daarom belangrijk alle projectleden ervan te overtuigen dat ze

een gezamenlijk doel hebben, het projectdoel. Ook zijn er buiten het project belanghebbenden. In casus 1.3 over RandstadRail zijn dat omwonenden, toekomstige gebruikers en automobilisten.

#### Stakeholdersanalyse

Er zijn in elk project voor- en tegenstanders. Het is belangrijk om vooraf een stakeholdersanalyse te maken. Sommige stakeholders hebben bepaalde macht. Bijvoorbeeld omdat zij in één of andere commissie zitting hebben. Lastiger is in te schatten wie de adviseurs zijn van degenen die besluiten nemen. Al deze partijen hebben invloed in het besluitvormingstraject. Het is daarvoor belangrijk om van alle stakeholders de machtsverhoudingen te analyseren. In hoofdstuk 2 Achtergrond van je project verkennen wordt dit verder uitgewerkt.

#### Machtsverhoudingen analyseren

Samenwerkingsproblemen kunnen zich ook voordoen met een externe opdrachtgever (zie voorbeeld 1.3).

#### ■ Voorbeeld 1.3 Verschillende belangen

Een externe opdrachtgever heeft zich ten doel gesteld een gezellig feest te laten organiseren. De hoeveelheid geschonken drank is voor de opdrachtgever niet maatgevend voor de gezelligheid. Voor de barman zou dat wel eens anders kunnen zijn. Zijn bedoeling zou wel eens kunnen zijn om zo veel mogelijk bier en Breezers te verkopen omdat hij daar financieel beter van wordt.

In voorbeeld 1.3 zijn er verscheidene stakeholders: de klant, de feestgangers, de barman. Het is dus belangrijk om alle stakeholders in kaart te brengen en de machtsverhoudingen te analyseren maar ook om hun doelen en belangen te kennen. Door vooraf te weten welk belang de barman heeft kunnen eventuele conflicten of ongenoegen over bijvoorbeeld het pushen van drankverkoop voorkomen worden. De klant heeft een ander doel (het organiseren van een leuk feest) dan de barman (het verkopen van zoveel mogelijk drank). Beide doelen moeten door de projectleider gerespecteerd worden. Door overleg kan het doel vooraf worden geïnitieerd.

#### Doelen van anderen kennen en respecteren

### 1.3 Houding

Houding is moeilijk aan te leren. Competenties als ambitie, proactief zijn, leiding durven nemen, gestructureerd werken zijn bij zeer kleine kinderen al te herkennen. Sommige kleine kinderen van rond de één jaar kunnen lopen. Zij spannen zich helemaal in omdat ze het willen. Ze hebben de ambitie om te kunnen lopen. Andere kinderen lopen met 18 maanden nog niet. Sommige kinderen zetten continu alle autootjes netjes in een rij, sommige kinderen zijn heel assertief. Het zit er dus vaak al vroeg in. Deze competenties zijn moeilijk aan te leren. Je kunt er echter ook onbewust bekwaam in zijn. Oftewel: je bent je er niet bewust van dat je deze competenties hebt.

Door voortschrijdend inzicht, wijsheid en reflectie met betrekking tot bewustwording van bekwaamheden kan een houding wel veranderen. Het kan ook zijn dat je een laatbloeiër bent. Veel houdingcompetenties hebben te maken met durf. Met name bij de organisatorische competenties. Dat komt omdat je bij het organiseren initiatief moet tonen en veel moet regelen met anderen. Als je het eenmaal hebt gedaan, blijkt het helemaal niet zo moeilijk te zijn. Het heeft grotendeels met zelfver-

trouwen te maken. Zo is het ook met dat kindje van een jaar. Als het eenmaal los loopt, loopt het gelijk 'de hele wereld rond'. Proactief zijn is gewoon lef hebben, doen. De vakinhoudelijke competenties hebben meer met je innerlijke houding te maken. De relationele competenties hebben te maken met je houding ten opzichte van andere mensen.

In de volgende casus over de versterking van de veendijken in Wilnis (casus 1.4) komt naar voren dat vanwege de vele onzekerheden in dit project, de projectleider de ambitie moest hebben om een dussdanig project te durven leiden. De projectleider moest zich bewust zijn van het belang van kwaliteit. Andere competenties waren: proactief handelen, besluiten durven nemen en luisteren naar de experts in haar team en naar andere betrokkenen. Ook gestructureerd werken was een belangrijke competentie van de projectleider in dit project.

#### Casus 1.4 Versterking veendijken Wilnis

Moniek Reijnders is projectleider bij projectbureau Twijnstra Gudde voor het versterken van de dijken naar aanleiding van de dijkdoorbraak in Wilnis in de warme zomer van 2003. Dit dwong het hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht ertoe snel actie te ondernemen om de veiligheid van de dijken te garanderen. Dit project diende dan ook onder grote tijdsdruk te worden uitgevoerd om te voorkomen dat bij eventuele nieuwe droogte door extreme hitte er in 2004 een nieuwe dijkdoorbraak zou plaatsvinden.

Er was op dat moment het probleem dat de precieze oorzaak van de doorbraak in Wilnis nog niet bekend was, maar de hypothese waar men van uit is gegaan bij het aannemen van dit project heeft te maken met de substantie van de dijk. Deze bestond namelijk volledig uit veen. Veen is een grondsoort, die bestaat uit dode plantenresten die volgezoogen zijn met water. Wanneer dit water verdampt, bestaat de kans dat de druk van het water groter wordt dan de dijk, waardoor er maar zeer weinig hoeft te gebeuren om een dijkverschuiving tot gevolg te hebben. Er is in Wilnis waarschijnlijk ook een onderliggende zandlaag een klein stuk verschoven, waardoor de integriteit van de structuur verloren ging en de dijk dus in één keer een groot stuk opschoof.

Voor dit project is vervolgens een klein integraal projectteam samengesteld dat bestond uit fulltime medewerkers uit verschillende disciplines die nodig waren voor dit project. Voorbeelden van de verschillende risico's die hierbij zijn geïnventariseerd zijn: klachten van de omgeving op de grote drukte en

druk op de omgeving. Hiervoor is een goede informatievoorziening naar de omwonenden uitgegaan in de vorm van zowel een nieuwsbrief als persoonlijke informatie, als berichtgeving over extra overlast. Een ander risico was het verkrijgen van de ontheffing voor flora en fauna. Veel dijken lagen in een natuurgebied en er bestond een kans dat natuurorganisaties zouden klagen. De ontheffingen werden echter vrij makkelijk afgegeven om de grote risico's die de omgeving zou lopen bij een dijkdoorbraak te kunnen voorkomen.

Er was echter wel veel vrachtverkeer noodzakelijk en dat is een van de grootste probleemfactoren van het project gebleken. Hierdoor ontstond namelijk voor de omwonenden erg veel overlast en erg veel schade aan de omgeving. Naast geluidsoverlast zijn er klachten gekomen met betrekking tot de veiligheid van met name de schoolgaande kinderen in het dorp. De vele vrachtwagens die hier reden vormden zeker een bedreiging. Om dit te voorkomen is gesproken met de lokale basisschool om te kijken of er misschien voor de duur van het project een schoolbus kon rijden om de veiligheid van de kinderen te garanderen, maar dit werd niet nodig geacht.

Het resultaat van het project was dat er in twee maanden tijd tien kilometer dijk is versterkt en dat het project binnen het budget is afgerond. De dijken zijn nu sterker dan noodzakelijk, maar hierdoor is in ieder geval zekerheid geboden dat de dijken het bij grote droogte en hitte zullen uithouden. Toch blijven het veendijken die gewoon wegzakken, waardoor over een jaar of twintig een dergelijke actie weer ondernomen moet worden om de dijken op dit huidige niveau te houden.

In deze paragraaf worden de competenties besproken van houding op de drie gebieden die in paragraaf 1.1 zijn genoemd: het vakinhoudelijke, het organisatorische en het relationele gebied.

### 1.3.1 **Houding – vakinhoudelijk**

De vakinhoudelijke competenties van houding hebben met je innerlijke houding te maken. Het gaat hier om de volgende competenties:

C16 Omgaan met onzekerheden

C17 Ambitie

C18 Betrokkenheid

C19 Taakgericht werken binnen beperkingen

C20 Kwaliteitsbewustheid

#### **Omgaan met onzekerheden**

Onzekerheden zijn een van de kenmerken van projecten. Als er geen onzekerheid zou zijn, zou het geen project zijn maar een routineklus. Die onzekerheden kunnen bestaan uit weersinvloeden en andere natuurinvloeden, veranderend inzicht en veranderende wensen van de opdrachtgever, technische onmogelijkheden, politieke wijzigingen, wetswijzigingen, omgevingsinvloeden, onbetrouwbare leveranciers enzovoort. Een projectleider gaat verstandig om met deze onzekerheden. Als hij ertoe in staat is brengt hij ze vooraf al in kaart en bespreekt hij ze met zijn projectteam. Bij onvoorziene omstandigheden zal hij snel een analyse van de situatie moeten kunnen maken en daar adequaat op reageren en de juiste beslissing nemen.

#### **Ambitie**

Een projectleider dient de ambitie te hebben zijn project binnen zijn resultaatgebieden te volbrengen. Hij moet altijd beschikbaar zijn en altijd alert zijn. Hij zal heel wat moeten onderhandelen met zijn opdrachtgever, de projectmedewerkers, zijn eigen baas en interne en externe leveranciers. Hij moet om de resultaten te halen ook wel eens vervelende en harde maatregelen nemen. Dat hoort bij de ambitie om de leider te zijn.

#### **Betrokkenheid**

Om zijn medewerkers te overtuigen en het vertrouwen te wekken bij hen en bij zijn opdrachtgevers zal de projectleider zich een betrokken houding moeten aanmeten. Een betrokken persoon geniet respect en dit is een belangrijk leiderschapsbeginsel.

#### **Resource**

Je zal als projectleider echter ook met het teleurstellende gegeven moeten leven dat niet alle projectleden even ambitieus en betrokken zijn als jij bent. Sommige goedbedoelde inspanningen van medewerkers kunnen wel eens een beperkende factor zijn binnen een project. Het is niet altijd mogelijk om een bepaalde resource (een middel, een persoon, een machine of ander materieel) op elk gewenst moment te vervangen of beschikbaar te hebben. Soms moet je roeien met de riemen die je hebt, eventueel alternatieven zoeken en weer doorgaan.

#### **Beperkingen**

#### **Kwaliteitsbewust**

Dat de projectleider kwaliteitsbewust moet zijn is een logische voorwaarde voor het slagen van een project. Dit is één van de drie kernaspecten van projectmanagement (tijd, geld, kwaliteit). De projectleider in casus 1.4 focuste ook op het resultaat: het snel, binnen het budget opleveren van een sterke dijk. Dat 'sterke' is een kwaliteitsaspect. Hij moet precies voldoen aan de eisen van de opdrachtgever. Levert de projectleider te veel kwaliteit dan zal dat ongetwijfeld ten koste gaan van het budget. Het is dus continu laveren tussen niet te veel kwaliteit leveren en voldoen aan de eisen van de opdrachtgever.

### 1.3.2 Houding – organisatorisch

De organisatorische competenties die met houding te maken, hebben zijn de volgende:

C21 Proactief zijn

C22 Resultaatgericht zijn

C23 Openstaan voor projectomgeving

C24 Procedures durven doorbreken

C25 Besluiten durven nemen

C26 Gestructureerd werken

De projectleider is de organisator, de regelaar pur sang. Daarvoor moet hij proactief zijn, resultaatgericht zijn, open staan voor de projectomgeving, procedures durven doorbreken en besluiten durven nemen.

#### Proactief

Het verschil tussen een reactief en een proactief persoon is dat een reactief persoon dingen overkomen omdat hij ook denkt dat die hem overkomen. Hij denkt dat hij geen invloed kan uitoefenen op dingen om hem heen. Er is echter een speelveld waarop men wel degelijk invloed kan uitoefenen. Dat speelveld wordt groter naarmate men zich een meer proactieve houding toeëigent. Een proactief persoon heeft dus een groter speelveld van invloed (Covey, 2004) oftewel meer invloed op zijn omgeving. Bovendien zal dit speelveld in omvang toenemen naarmate hij zich proactiever opstelt. Een proactief persoon krijgt meer voor elkaar dan een reactief persoon. Proactief wil ook zeggen: initiatiefrijk. Je neemt initiatieven. In voorbeeld 1.4 zie je het verschil in reactie van een reactief persoon en een proactief persoon.

#### Invloed

#### ■ Voorbeeld 1.4 Omgaan met een laag cijfer

Als student kan het voorkomen dat je een keer een 5,4 gescoord hebt voor een tentamen. Een reactief persoon begint te schelden en gaat vervolgens bij de pakken neerzitten. De organisatie en de docent krijgen de schuld van alles. Een proactief persoon gaat naar de docent toe en vraagt (netjes) of hij het tentamen mag inzien. Bij dubieuze vragen met dubieuze antwoorden, met name bij open vragen waar niet duidelijk een onderscheid is tussen goed en fout, is de kans best aanwezig dat de docent z'n hand over z'n hart wil strijken en de waardering van het antwoord iets opschroeft. Resultaat is dat de 5,4 een 5,5 wordt en het eindcijfer een voldoende in plaats van een onvoldoende is. Proactiviteit loont dus. Wie niet vraagt wordt overgeslagen.

#### Resultaatgericht

Dat een projectleider resultaatgericht moet zijn is evident. Alles met betrekking tot projectleiden, heeft met resultaatgerichtheid te maken. Op tijd leveren, binnen het budget blijven en met de geëiste kwaliteit. De projectleider moet continu de ambitie hebben om een goed eindresultaat neer te zetten. Indien deze resultaatgebieden zijn behaald, op tijd, binnen het budget, van goede kwaliteit en een goed eindresultaat, is zowel de externe opdrachtgever, de klant, als de interne opdrachtgever, de directie, tevreden.

Omdat de projectleider zo resultaatgericht is, zal hij dat ook verlangen van zijn projectteam, de projectmedewerkers, de leveranciers en alle anderen die een bijdrage leveren aan het project. Volledige inzet is dus niet alleen gewenst maar verplicht. Daarentegen is het ook begrijpelijk dat de projectleider openstaat voor suggesties van anderen. Om invloed

## Besluitvormingsproces

## Openstaan voor projectomgeving

## Besluiten durven nemen

uit te kunnen uitoefenen op het besluitvormingsproces van de projectleider moeten vertrouwelingen van de projectleider, de leden van het projectteam, de experts binnen het projectteam, ervoor zorgen dat de projectleider beter inzicht krijgt in de materie waarover hij moet beslissen. Een belangrijk middel om meer inzicht te krijgen is het leerproces. Leren kan echter alleen als men zich kwetsbaar en open opstelt. De projectleider zal om tot beter inzicht te komen moeten luisteren naar zijn teamleden en begrijpen wat zij bedoelen. Vanuit dit begrip en verbeterde inzicht kan hij de juiste besluiten nemen. Er is echter wel durf voor nodig om besluiten te durven nemen. Een besluit nemen heeft namelijk nogal wat consequenties. Dat is de reden van het vooraf inzicht verkrijgen in het te nemen besluit en in de vraag of het besluit gedragen wordt. Hierdoor is iedereen al enigszins op de hoogte van het te nemen besluit en is het feitelijke besluiten alleen nog een formaliteit.

## Stappen besluitvorming

Om te komen tot een juist besluit dat ook voldoende draagvlak heeft, zijn de volgende stappen van belang:

- 1 Verzamel feiten en informatie om de alternatieve besluiten te bepalen.
- 2 Bespreek de consequenties van de alternatieve besluiten met je teamleden en vraag hun mening (ook iets niet doen is een alternatief).
- 3 Overweeg de alternatieven, besluit en aarzel niet meer.
- 4 Communiceer het besluit aan je projectteam en licht eventueel de keuze toe.
- 5 Bevestig het besluit schriftelijk
- 6 Controleer of je besluit juist is uitgevoerd.

In voorbeeld 1.5 zijn deze stappen concreet gemaakt.

### ■ Voorbeeld 1.5 Geen plaats in het hotel

Een reisleider van een reisgezelschap komt er tijdens een reis achter dat het afgesproken kleine chique hotel bij het strand is overboekt. Zijn reisgezelschap kan er niet overnachten. Hij gaat informeren welke hotels er nog vrij zijn (stap 1). Hij bespreekt met het reisgezelschap drie alternatieven: een prachtig hotel in een nabijgelegen dorp, een klein maar toch mooi hotel vlakbij de oorspronkelijke bestemming en een modern groot hotel even buiten het centrum maar wel bij het strand. Hij vraagt hun mening (stap 2). De wensen zijn niet eenduidig maar het hotel in het dorp valt af. Tegen de andere alternatieven heeft niemand echt een bezwaar. De reisleider informeert nog voor wat extra zaken bij het hotel waar onduidelijkheid over was en besluit naar het moderne hotel te gaan (stap 3). Hij deelt het besluit mee aan de groep en vertelt wat meer over het hotel: dat het een mooi, net en verzorgd hotel is met goed eten (stap 4). De reisleider laat het reisbureau een bevestiging per fax sturen met alle informatie over het hotel en overhandigt die in een envelop (stap 5). Hij gaat met het gezelschap mee naar het hotel en kijkt of het inderdaad een mooi, modern, net en verzorgd hotel is (stap 6) en wenst de gasten een fijn verblijf.

## Procedures durven doorbreken

De projectleider stelt binnen zijn mogelijkheden zijn eigen regels en eigen procedures. Het is verstandig om zo veel mogelijk van standaarden gebruik te maken, maar de projectleider is verantwoordelijk voor het resultaat van zijn eigen project, 'het doel heiligt de middelen' en

‘regels zijn er om overtreden te worden’. Zolang de projectleider zijn doelen haalt en dus de ondernemingsdoelstellingen, krijgt een projectleider veel ruimte en bevoegdheden. Dat heeft ook met zijn resultaatgerichtheid en proactieve houding te maken. Een projectleider moet daarvoor wel de bevoegdheden krijgen. Een projectleider met alleen verantwoordelijkheden maar zonder bevoegdheden is geen projectleider maar een projectcoördinator. Een projectleider moet kunnen beslissen wie hij wel en niet in zijn team krijgt, met welke leveranciers hij in zee gaat, met welke computersystemen en opslagmedia hij werkt, op welke wijze wordt geproduceerd enzovoort. Krijgt hij die speelruimte niet, dan kan hij niet optimaal functioneren en zal dat nadelige invloed hebben op het resultaat. Omdat de projectleider afgerekend wordt op dat resultaat, moet hij die bevoegdheden en speelruimte, macht, krijgen. Een projectleider roeit niet met de riemen die hij heeft, een projectleider bepaalt zelf of hij riemen nodig heeft en als hij vindt dat hij met een buitenboordmotor beter functioneert, schaft hij binnen het projectbudget een buitenboordmotor aan. De projectleider stelt zijn eigen (project)regels. René Wolfsen, oud-projectleider bij Twijnstra Gudde en oud-CIO bij Achmea, zei eens tijdens een gastcollege: ‘Een goed projectleider, daar is iedereen bang voor.’

## Gestructureerd werken

Een laatste belangrijke competentie binnen dit venster van het raamwerk van tabel 1.1 is gestructureerd werken. Hier komt het verschil tussen een ondernemer en een verkoper aan de ene kant en de projectleider aan de andere kant naar voren. Een verkoper heeft als einddoel een contract, een deal. Hij zal daarvoor noodgedwongen wel eens toezeggingen moeten doen om een deal te sluiten. Hij is echter vaak niet direct aansprakelijk voor de gevolgen. De ondernemer doet hetzelfde: eerst de deal sluiten, het contract binnenhalen en daarna zien we wel verder. Natuurlijk wel binnen de grenzen van de in te schatten risico's: ‘we lossen het wel op.’ De projectleider is echter (overigens net als de ondernemer) verantwoordelijk voor een werkend eindresultaat. Geen werkend eindresultaat, geen lekkere maaltijd, geen swingend feest, geen drijvende boot, geen draaiende productielijn, oftewel, geen geëiste kwaliteit: geen geld, geen betaling van de laatste termijn. De opdrachtgever heeft namelijk meestal het recht om een betaling achter te houden indien het gewenste resultaat niet is behaald: de opdrachtnemer heeft zich niet gehouden aan de afspraken in het contract. De projectleider is de gestructureerde rust zelve. Hij zet alles op een rijtje, weet alle feiten tot in detail, kent de gehele leveringsomvang en heeft dit schematisch in kaart gebracht met behulp van Work Break-down Structure.

### 1.3.3 Houding – relationeel

De relationele competenties van houding hebben te maken met de houding van de projectleider richting zijn omgeving.

Het gaat om de volgende competenties:

C27 Leiding durven nemen

C28 Aanspreekbaar zijn

C29 Luisteren

C30 Stress hanteren

C31 Klantgerichtheid



## C32 Besluiten onderbouwen en draagvlak creëren

### C33 Lobbyen

#### Leiding durven nemen

Een (project)leider is een charismatisch leider waarvoor iedereen respect heeft. Dat komt doordat hij proactief is, een duidelijke visie heeft en deze visie dusdanig duidelijk kan verwoorden dat mensen achter hem staan. Hij heeft volgers. Dit alles heeft met name met durf te maken. Leiding durven nemen. Vooroplopen en de lijnen uitzetten. Een leider straalt dat uit. Medewerkers willen ook graag dat iemand het voortouw neemt en verwachten dat dus ook van een projectleider.

#### Aanspreekbaar

Toch loopt de projectleider niet met zijn hoofd in de wolken. Hij is voor rede vatbaar, hij is aanspreekbaar. Dit geeft hem namelijk nieuw inzicht. Een projectleider is gek op geruchten; dit kunnen de feiten van de toekomst zijn.

#### Onzekerheid

Eenieder heeft een bepaalde mate van onzekerheid. Dat is gezond, dat betekent dat men zekerheden zoekt bij experts, zodat men komt tot nieuwe inzichten. Deze vorm van onzekerheid wordt ook wel gezonde onzekerheid genoemd, ofwel gezonde twijfel. Er bestaan drie maten van onzekerheid. Het ene uiterste is zonder onzekerheid ofwel zonder twijfel. Het andere uiterste is te onzeker ofwel te veel twijfel. Wanneer we ons in twijfels nestelen, komen we in een depressie terecht. Wanneer we ons té zeker voelen, zitten we gevangen in verwaandheid. In beide gevallen zit men vast. Gezonde twijfel kan dus zorgen voor meer of beter inzicht; dit kan een evolutie in het denkproces teweegbrengen. In een evenwicht van zekerheid zit altijd een deel gezonde twijfel, een deel gezonde onzekerheid. Gezonde onzekerheid is een voorwaarde voor het verkrijgen van nieuw inzicht. Zowel projectleiders als directieleden hebben een bepaalde mate van onzekerheid. Een directeur van een middelgroot technisch adviesbureau zei hierover eens tegen mij: 'het is prettig als je ergens onzeker over bent, dat je dat met een vertrouwenspersoon kan bespreken. Ik heb daar iemand voor, bij wie ik mijn twijfels kan bespreken. Bij hem leg ik mijn twijfels op tafel en gooi ze als het ware in het water en kijk of ze blijven drijven. De reactie daarop vergroot mijn inzicht.'

#### Luisteren

Luisteren lijkt een logische kwaliteit die iedereen zou bezitten. Helaas zijn veel mensen vaak wel zo beleefd niet te praten als de ander spreekt maar dat wil niet zeggen dat men luistert en begrijpt wat de ander zegt of bedoelt. Goed luisteren zou van jongs af al moeten worden aangeleerd (zie voorbeeld 1.6).

#### ■ Voorbeeld 1.6 Luisteren leren

In Indiaanse tradities is het een gewoonte bij vergaderingen, dat er gebruik wordt gemaakt van een 'praatstok'. Iedere deelnemer van de bijeenkomst krijgt de praatstok in handen om zijn standpunt te vertellen. De 'antwoordveer' wordt ook door de spreker vastgehouden. De spreker kan de antwoordveer geven aan een persoon aan wie de spreker een vraag stelt. Elk lid van de bijeenkomst moet aandachtig luisteren naar de woorden die gesproken worden. Als een andere spreker de beurt krijgt, mag die geen onnodige informatie herhalen of impertinente vragen stellen. Indiaanse kinderen leren al vanaf hun derde jaar te luisteren en respect te hebben voor elkaars uitgangspunten.

punt. Dat wil niet zeggen dat ze het er niet mee eens mogen zijn, maar dat ze gebonden zijn aan de eer een eigen respectabel standpunt te hebben.

De Indiaanse gewoonte, beschreven in voorbeeld 1.6, dwingt ertoe goed op te letten tijdens discussies en debatten. Het geeft tevens inzicht in de visie van de ander.

### Stress hanteren

Het bemiddelen tussen partijen en het continu bloot gesteld worden aan lastige onverwachte situaties op willekeurig tijdstip brengt de nodige stress met zich mee; het legt druk op de besluitvaardigheid, de concentratie en het geduld van de projectleider. Stress is overigens niet erg, het houdt je scherp. Stress is een natuurlijke reactie op momenten dat je alert moet zijn. Stress mag echter niet te lang duren. Na een periode van stress moet er een periode van rust zijn. Als je gedurende een heel project stress ervaart gaat het niet goed met jou, maar waarschijnlijk ook niet met je project. Ook binnen een project zijn momenten van relatieve stressloosheid, of beter gezegd, verlaagde stress. Het is echter niet goed om alle hectiek rondom het leiden van een project als negatieve stress te ervaren. Je moet het ook wel prettig vinden om regelmatig (maar niet continu) enige mate van stress te ervaren. Perioden van stress bevinden zich in overgangssituaties. Aan het eind van het inlezen in het project, aan het eind van de ontwerpfasen, aan het eind van de voorbereiding, bij de opstart van de realisatie en aan het eind van de realisatie. Dat is logisch omdat er dan van alles moet worden geregeld. Medewerkers gaan met iets starten of ronden juist iets af. Men verwacht van jou op dat moment antwoorden.

Om de stress het hoofd te kunnen bieden is het noodzakelijk dat je in deze periodes niets anders plant. Geen cursussen, geen vergaderingen over andere projecten, geen gesprekken die niets met het project te maken hebben. Alle tijd heb je nu hard nodig voor de onverwachte zaken. Je agenda lijkt dus helemaal leeg, terwijl je het razend druk hebt. Op deze manier kun je de stress aan en word je er alleen maar scherper van. Zolang je het einddoel helder voor ogen hebt en je daar continu op focust kun je blijven omgaan met de stress die deze onzekerheden met zich meebrengen.

### Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is betrekkelijk. De projectleider concentreert zich op vooraf gestelde doelen en gemaakte afspraken. Natuurlijk houdt de projectleider de klant tevreden; dat doet hij door hem duidelijk te maken dat hij nog steeds recht op het gestelde doel afstevent. De klant krijgt wat hij vooraf heeft gevraagd. Wil hij meer, dan zal hij daarvoor moeten betalen. Als het budget en de tijd het toelaten is het natuurlijk mogelijk om iets meer kwaliteit te leveren om de klant nog meer tevreden te laten zijn. Het gevaar is echter dat hij de volgende keer weer iets extra's verwacht.

### Besluiten onderbouwen

Een projectleider moet tijdens zijn project continu keuzes maken en besluiten nemen. Deze besluiten zijn niet altijd even gemakkelijk. Zoals uit het verhaal van de timmerman in voorbeeld 1.7 blijkt.

#### ■ Voorbeeld 1.7 Hardhout, vurenhout of grenen?

Een constructeur van een houtbewerkingbedrijf heeft een ontwerp gemaakt voor een raamkozijn. De houtsoort is niet voorgeschreven en om de klant

tevreden te stellen is in overleg met de verkoper besloten hardhout te gebruiken. De werkvoorbereider die het hout bestelt weet dat hardhout veel duurder is dan andere houtsoorten, bekijkt de originele opdracht en ziet dat er niets voorgeschreven is. Hij besluit vurenhout te bestellen, want dat is een stuk goedkoper. Nadat het bestelde materiaal bij de timmerman komt, wil de timmerman aan de slag gaan. Tot zijn verbazing ziet hij dat in de tekeningen hardhout is gespecificeerd door de constructeur en vuren is besteld door de werkvoorbereider. Vurenhout gaat in de buitenlucht nog geen tien jaar mee, weet de ervaren timmerman en pakt grenen balken uit het magazijn omdat dat nog op voorraad lag en een betere houtsoort is. Enkele weken later komt de verkoper op de bouwplaats en ziet tot zijn schrik dat er geen hardhout is gebruikt. Boos stapt de verkoper op de projectleider af en vraagt hem waarmee hij denkt bezig te zijn.

Wie heeft in voorbeeld 1.7 het meeste recht van spreken en wat moet de projectleider besluiten?

De ene keuze is niet beter dan de andere, maar ze zijn ook niet gelijkwaardig. De projectleider moet dus een keuze maken en een besluit nemen. Als alternatieven in strijd met elkaar zijn is het lastig alle partijen tevreden te houden. Door altijd te blijven focussen op het doel van het project (scope, tijd, geld, kwaliteit) kan iedereen zich vinden in deze visie. Het besluit van de projectleider is namelijk altijd in lijn met deze visie. Dit creëert draagvlak bij de verschillende partijen.

#### Draagvlak creëren

#### Lobbyen

Een manier om draagvlak te creëren is lobbyen. Lobbyen is een noodzaak. Besluiten worden wel formeel door één persoon genomen, maar voorafgaand aan het besluit heeft de besluitnemer zich (als het goed is) goed laten informeren en adviseren.

Venetii (2006) omschrijft het begrip lobbyen als volgt:

Lobbyen is het informeel beïnvloeden van formele besluitvorming.

Zorg er daarom voor dat je alle beïnvloeders rond een besluitnemer weet te overtuigen van jouw mening. Daarbij zijn de volgende tien tips van belang.

#### **Tien tips voor de netwerkende lobbyist**

- 1** Wees duidelijk over wat je wilt.
- 2** Wees actief.
- 3** Vergeet je gène om te bellen met een kennis.
- 4** Begin bij oude contacten.
- 5** Gebruik je relatie eerst om informatie te vergaren.
- 6** Gebruik je relatie niet louter functioneel.
- 7** Kom meteen je afspraken na.
- 8** Wees nieuwsgierig naar nieuwtjes en roddels, maar roddel niet mee.
- 9** Beschrijf of onthoud persoonlijke details bij namen.
- 10** Bewerk het netwerk rond de beslisser.

Bron: Venetië 2006

## 1.4 Vaardigheden

Zachte vaardigheden  
Harde vaardigheden

Vaardigheden zijn te leren door te oefenen. In de drie vensters van vaardigheden (zie tabel 1.1) komen zowel zachte vaardigheden als harde vaardigheden aan de orde. Zowel zachte als harde vaardigheden zijn te leren. Harde vaardigheden hebben meer te maken met zaken waar je als projectleider direct op afgerekend wordt: leveren wat afgesproken is, op tijd leveren, binnen het budget blijven en de geëiste kwaliteit leveren. Zachte vaardigheden hebben meer te maken met omgaan met mensen, communiceren, leidinggeven. Een valkuil van veel projectleiders is om zich op één van deze twee kanten van leidinggeven te focussen. Het één kan echter niet zonder het ander. De harde eigenschappen van leidinggeven hebben te maken met het doel en de zachte eigenschappen van leidinggeven met het middel om het doel te bereiken. In deze paragraaf worden de competenties besproken van vaardigheden op de drie gebieden die in paragraaf 1.1 zijn genoemd: het vakinhoudelijke, het organisatorische en het relationele gebied.

### 1.4.1 Vaardigheden – vakinhoudelijkheid

De vakinhoudelijke competenties van vaardigheden zijn:  
C34 Multidisciplinair werken  
C35 Planningen opstellen

Multidisciplinair werken  
Helicopterview

De projectleider denkt niet vanuit één discipline, maar multidisciplinair. Hij moet met een helicopterview alle disciplines kunnen overzien. Hij zorgt ervoor dat alle disciplines in een projectteam zijn vertegenwoordigd en hij moet zelf het totaaloverzicht kunnen bewaren. Het betekent ook dat je als projectleider van al deze disciplines inhoudelijk moet weten waar het over gaat. Je moet namelijk over alle aspecten binnen deze disciplines besluiten nemen. Als projectleider moet je dan wel in staat zijn dit multidisciplinaire team aan te sturen en te begrijpen. In alle fasen moet je de helicopterview kunnen houden en begrijpen wat projectteamleden bedoelen.

Ook moet je gevolgen van ideeën, wensen en eisen kunnen overzien. Als een klant iets extra's wil, moet het kostenaspect bekeken worden, evenals de gevolgen voor de planning, de invloed op het eindresultaat, de gevolgen voor de kwaliteit en de invloed op andere werkzaamheden.

Planningen opstellen  
Scope

Planningen opstellen heeft te maken met inzicht en met luisteren naar projectteamleden. Voordat een planning gemaakt kan worden moet je eerst vanuit de scope, de leveringsomvang van het totale project, een opsplitsing maken in deelprojecten en deze deelprojecten eventueel in subdeelprojecten, clusters of direct in activiteiten. In hoofdstuk 5 Plan- nen van je project wordt het plannen verder uitgewerkt.

### 1.4.2 Vaardigheden – organisatorisch

De organisatorische vaardigheden vergen veel ervaring, maar zijn wel te leren. Het gaat om de volgende competenties:

C36 Organiseren  
C37 Delegeren

C38 Beheersinstrumenten kunnen hanteren  
C39 Voortgang bewaken  
C40 Procedures bewaken  
C41 Eenvoudige financiële analyses maken  
C42 Timemanagement

### Organiseren

Plannen, regelen en meerdere partijen bij elkaar brengen vergt een groot organisatietalent. Je weet als projectleider wat er moet gebeuren. Je weet ook dat als jij niets doet, er niets gebeurt. Door je proactieve houding durf je de leiding te nemen en je regelt dat de juiste mensen de juiste activiteiten op de juiste plaats gaan doen. Je bewaart het overzicht van wat er nog moet worden gedaan. Een projectleider is niet te beroerd om zelf zijn handen uit de mouwen te steken, maar eerst regelt hij dat iedereen aan de slag is.

### Delegeren

Delegeren kan soms lastig zijn als je zaken niet uit handen durft te geven. Je moet het vertrouwen hebben in anderen om taken te laten uitvoeren door anderen en de verantwoording en bevoegdheden bij anderen te laten. Als je activiteiten of deelprojecten delegeert, moet je er wel van uit kunnen gaan dat:

- de persoon aan wie je iets delegeert, bekwaam is;
- de persoon aan wie je iets delegeert, kennis van zaken heeft;
- de persoon aan wie je iets delegeert, betrouwbaar is;
- bij de persoon aan wie je iets delegeert duidelijk is wat er gedaan moet worden (scope);
- bij de persoon aan wie je iets delegeert duidelijk is wanneer het klaar moet zijn (tijd);
- bij de persoon aan wie je iets delegeert, duidelijk is hoeveel uren en budget hij heeft (geld);
- bij de persoon aan wie je iets delegeert, duidelijk is welke kwaliteit vereist is (kwaliteit).

*'If you want to do it right, do it yourself'*, daar heeft de projectleider helaas niet de tijd voor. Zoals in subparagraaf 1.2.1 al aan de orde kwam, moet de projectleider het project leiden en zich niet laten verleiden tot andere activiteiten. Dit heeft diverse gevaren, zoals het al genoemde gevaar dat hij daar helemaal geen tijd voor heeft.

### Beheersinstrumenten

De projectleider is gefocust op de beheersinstrumenten, de kwaliteit van de activiteiten, de scope, de levertijd en het budget (uren en geld). Op het bewaken van de beheersaspecten wordt in hoofdstuk 9 verder ingegaan.

### Voortgang bewaken

Nog belangrijker is het om continu de voortgang te bewaken. Niet als controle maar om te weten hoeveel werk er nog gedaan moet worden, zodat je daarop in kan spelen met resources en rapportages naar de interne en externe opdrachtgever. Het gaat niet om hoeveel uren er aan een bepaalde activiteit al zijn besteed, maar hoeveel procent er gereed is en hoeveel uren er nog aan de activiteit besteed moeten worden. Hierdoor is het mogelijk een prognose te geven van de in totaal te besteden uren. Dit wordt verder behandeld in hoofdstuk 9 Sturen van je project.

## Procedures bewaken

Als projectleider probeer je met de standaardprocedures te werken. Pas als je eigen regels en procedures ertoe bijdragen dat het resultaat eenvoudiger wordt gehaald, kies je die procedures. Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen het team gestructureerd werkt, moeten alle projectleden en leveranciers zich wel aan de procedures houden en afwijkingen worden niet geaccepteerd.

## Eenvoudige financiële analyses maken

Een projectleider hoeft geen bedrijfseconoom te zijn maar hij moet wel inzicht hebben in hoe bedrijfskundige kosten worden doorberekend. Hij moet weten dat uurloon niet alleen is opgebouwd uit salaris-kosten van het projectlid. Kosten van materieel, zoals gereedschap, auto, brandstof, pc en telefoon, reiskosten en kosten van de werkplek, zoals bureau en huur van het pand, zijn daarin ook doorberekend. Maar ook indirecte vaste kosten zoals het salaris van een afdelingshoofd, stafmedewerkers zoals juristen, kwaliteitsmedewerkers en medewerkers personeelszaken, evenals kosten van directieleden en kosten van het gebouw waarin deze indirecte mensen werken. Indirect wil hier zeggen dat de projectleider deze mensen niet inzet in zijn project, maar ze zijn wel indirect nodig om ervoor te zorgen dat het bedrijf kan blijven draaien.

Je hoeft deze kosten niet zelf uit te rekenen. Een financiële afdeling heeft deze kosten al berekend en weet hoeveel er moet worden doorberekend. Meestal worden de indirecte kosten als percentage op de uren-tarieven doorberekend. Ook moet je als projectleider begrijpen hoe de kosten van jouw project zijn begroot. Je moet ook zelf in staat zijn om dit soort begrotingen op te stellen om meerprijzen te berekenen. Ook moet je een schaduwbegroting kunnen maken om te controleren of de begroting wel klopt. Je bent per slot van rekening wel verantwoordelijk voor het financiële eindresultaat.

## Timemanagement

Het is al even aan de orde gekomen, maar je moet zuinig omgaan met je schaarse tijd. Een simpele vuistregel voor deze tijddiefstal, is bij iedere keer als iemand vraagt: 'heb je..., wil je..., kan je...' bedenken of het wel tot je taken behoort, of je erop wordt afgerekend, of het belangrijk is en of het urgent is.

In casus 1.5 komt een projectleider in de verleiding zijn oude functie uit te oefenen. Heeft hij daar tijd voor?

### Casus 1.5 Nu een andere functie

Projectleider Guido de Groot is doorgegroeid in functie van senior programmeur tot projectleider. Hij stuurt nu programmeurs aan in IT-projecten. Guido was altijd een vraagbaak voor de afdeling. Als projectleider moet hij nu het overzicht bewaren, veel organiseren en zorgen dat het project binnen de gestelde tijd, binnen het budget en met de gewenste kwaliteit wordt geleverd. Regelmatig loopt hij over de afdeling waar de programmeurs hun softwareprogramma's schrijven. Echter telkens als hij daar loopt, komt er een programmeur naar hem toe met de vraag: 'Guido, heb je even tijd?

Kan je me even helpen?' Telkens is er wel een programmeur die niet verder kan of onzeker is over de geleverde kwaliteit. Guido is een sympathieke vent die altijd bereid is te helpen en hij helpt de vragende programmeurs graag. Dat doet hij ook omdat hij nog steeds goed is in het vak en graag zijn kwaliteiten laat zien. Het gevolg is dat, iedere keer als hij over de afdeling loopt hij minstens een uur bezig is problemen van de programmeurs op te lossen. Daardoor komt hij te laat op afspraken, komt hij niet aan zijn eigen werk toe en moet hij andere zaken afracellen, omdat hij geen tijd meer heeft om zaken zorgvuldig af te ronden. Wat doet Guido fout?

Guido moet dus ten eerste kijken of de vraag die hem gesteld wordt wel tot zijn taken behoort. Oftewel, is het belangrijk voor hem? Wordt hij erop afgerekend? Het gaat er dus om of het voor jezelf belangrijk is en het gaat er niet om of het voor de organisatie of het project belangrijk is. Timemanagement gaat om je eigen schaarse tijd, niet om tijd van anderen. Als de activiteit niet tot jouw taken behoort, zoals in het geval van Guido, moet je de vrager doorverwijzen naar een ander. Guido moet de programmeurs doorverwijzen naar hun chef of een senior programmeur, ook al vindt hij het werk nog zo leuk.

**Timemanagement**

Het tweede dat Guido zich moet afvragen of het probleem urgent voor hem is. Ook weer vanuit zijn eigen situatie. Als hij niet zou helpen, wat zijn dan de gevolgen? Als het niet urgent voor je is moet je het niet doen op dat moment maar moet je het een andere keer doen.

**Urgent**

Vaak vraagt iemand dingen van je die eigenlijk niet, of niet meer, tot jouw taken behoren. Als je het toch zou doen, dan is het een gunst van je en tevens verspilling van jouw tijd omdat eigenlijk iemand anders het moet doen. Zonder het imago te krijgen dat je nooit iets voor een ander doet is het zeker raadzaam om de vrager van een gunst erop te wijzen dat je diegene een gunst bewijst en dat hij bij je in het krijt staat als je hem die gunst hebt bewezen.

Als het niet belangrijk is voor jou en het is niet urgent, kan je het simpelweg laten liggen, het lost zichzelf wel op. Is het wel belangrijk maar niet urgent, plan het in. Is het urgent maar niet belangrijk, kijk of je het kan delegeren of naar iemand anders kan verwijzen. Is het belangrijk en urgent, stel dan prioriteiten en begin met de hoogste prioriteit. In schema ziet dit alles over belangrijkheid en urgentie er als volgt uit (zie tabel 1.2).

Tabel 1.2 Time Management met betrekking op projectmanagement

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	Dit zijn activiteiten die te maken hebben met deadlines en milestones en maken vaak deel uit van het kritieke pad. Je wordt er zelf op afgerekend als deze deadline niet gehaald wordt of deze milestone niet goed wordt opgeleverd. Het vereist al je aandacht. Prioriteer de activiteiten en ga er direct mee aan de slag. Valkuil: belangrijke en niet urgente activiteiten blijven liggen.	Deze activiteiten hebben te maken met de kwaliteit van het werk. Ze moeten gebeuren want ze vallen onder jouw verantwoordelijkheid. Plan ze in. Valkuil: als ze niet ingepland worden, worden het urgente activiteiten of worden ze nooit gedaan.
Niet belangrijk	Voor deze activiteiten ben je vaak zelf niet verantwoordelijk en hebben vaak niets met je eigen project te maken. Meestal zijn deze activiteiten te delegeren of door te verwijzen naar anderen. Valkuil: het zijn vaak leukere activiteiten.	Deze activiteiten lossen zichzelf op door simpelweg te laten liggen of weg te gooien. Valkuil: het zijn tijdsverslinders die niets toevoegen.

### 1.4.3 Vaardigheden – relationeel

Bij relationele vaardigheden gaat het om de volgende competenties:

C43 Adequate communicatievaardigheden hanteren

C44 Mensen enthousiast maken

C45 Effectief omgaan met conflicten

C46 Effectief onderhandelen

C47 Confronteren

C48 Coachen

C49 Zich kwetsbaar opstellen

C50 Omgaan met machtstegenstellingen en tegenstrijdige belangen

Deze vaardigheden hebben te maken met hoe je met mensen omgaat. Vaardigheden zijn aan te leren, maar omdat deze vaardigheden met het relationele en met communicatie te maken hebben is het lastiger te leren dan lichamelijke vaardigheden. Je moet er een positieve instelling richting de medemens voor hebben. Als je als projectleider geen goede redevoerder bent is dat niet erg, maar je moet wel een handige communicator zijn. Een projectleider is een behoudend spreker. Je moet zwijgen als, wat je zou willen zeggen, tegen je gebruikt zou kunnen worden. Je doet niet veel toezeggingen. Je krijgt als het ware aan het begin van het project een zak met geld, het budget, en moet deze buit verdedigen. Je doet daarom geen toezeggingen die je geld kosten.

**Adequate communicatievaardigheden hanteren**

Alles wat je te veel, te laat of niet volgens de kwaliteitsnorm levert, waardoor activiteiten deels opnieuw moeten worden uitgevoerd, hebben een negatieve invloed op het budget, jouw budget. Daarom moet je er, door slim te communiceren, voor zorgen dat je niet te veel levert, op tijd levert en niet te veel kwaliteit levert.

**Schriftelijke vaardigheden**

Schrijven is iets wat je als projectleider wel veel en zorgvuldig doet. In de volksmond bestaat het gezegde: wie schrijft die blijft. Dat geldt ook voor de projectleider. Meestal is het tijdens vergaderingen lastig een notulist te vinden. Als je een verstandig projectleider bent is die taak direct door jou vervuld. Zonder een negatief beeld te schetsen: gesproken woorden zijn meestal multi-interpretabel, oftewel iedereen kan iets anders begrijpen dan wat de spreker bedoelt of daar weer zijn eigen interpretatie van de werkelijkheid bij hebben. In vergaderingen wordt vaak oeverloos geleuterd zonder dat er concrete afspraken worden gemaakt. Zo kan er bijvoorbeeld worden gezegd door de opdrachtgever: 'Eigenlijk zouden die werkzaamheden opnieuw moeten worden uitgevoerd.' Als de voorzitter van die bijeenkomst niet concludeert dat die werkzaamheden opnieuw moeten worden uitgevoerd, behoeven ze niet opnieuw te worden uitgevoerd want er is niet besloten dat het uitgevoerd moet worden. De projectleider zwijgt en notuleert dat de opdrachtgever niet tevreden is hoe de werkzaamheden zijn uitgevoerd. Punt. Het kan ook zijn dat alleen actiepunten worden genotuleerd. Dan notuleert de projectleider in dit geval niets. De afspraken worden haarscherp gecommuniceerd.

**Multi-interpretabel**

Je bent als projectleider een slim communicator. Er is een moment dat je als projectleider wel spreekt. Dat is bij de kick-off en wanneer je jouw projectleden een hart onder de riem moet steken. In duidelijke taal vertel je in de kick-off wat er moet gebeuren en wat je van eenieder verwacht. Door de duidelijke taal en het heldere beeld dat jij neerzet van wat er moet gebeuren is de toon gezet: 'dit gaan we maken en dat

**Mensen enthousiast maken**



### Duidelijke en krachtige taal

is jouw taak binnen het project en dit is wat we van jou verwachten'. Door deze duidelijke en krachtige taal toon je als projectleider je leiderschap en staat daar een leider waar iedereen graag aan gehoorzaamt en voor wie iedereen graag werkt. Ondanks dat je ervan uitgaat dat iedereen intrinsiek gemotiveerd is (je wordt per slot van rekening betaald voor je werk), motiveer je je teamleden simpel door te vertellen wat de projectdoelen zijn en wat de bijdrage is van de teamleden.

### Effectief omgaan met conflicten

Conflicten kunnen overal ontstaan. Hierop heb je als projectleider weinig invloed. Maar weinig is niet niets. Door een goede risicoanalyse op communicatiegebied en een goed beeld van de belangen en belangenverstrengeling kun je voorspellen waar conflicten kunnen ontstaan. Door je goed op de hoogte te laten houden van de stand van zaken van deze conflicthaarden kun je snel en adequaat ingrijpen. De roddels van vandaag zijn de feiten van morgen.

### Effectief onderhandelen

Voorafgaand aan onderhandelingen heb je je als projectleider verdiept in de onderhandelingspartner. Je kent de belangen, mogelijkheden en onmogelijkheden van je onderhandelingspartner. Net als in de sport ken je de zwaktes van de tegenstander. Onderhandelen is niet alleen een psychologisch spel tijdens het eindgesprek waar mogelijk handtekeningen worden gezet. Je houdt als projectleider je onderhandelingspartners, de leveranciers, de onderaannemers, de resourceleveranciers maar vooral de opdrachtgever en concurrenten scherp in de gaten. Je weet precies wat er speelt en waar de ruimte zit bij de onderhandelingspartner. Heeft de onderaannemer voldoende werk, kan het hoofd van de afdeling waar zijn projectleden vandaan komen voldoende mensen leveren, heeft de opdrachtgever ruimte in zijn budget, wil de leverancier de opdracht graag hebben? Wat zijn de bedoelingen, belangen en bijdragen van de onderhandelingspartner?

### Confronteren

Een projectleider confronterend? Afspraak is afspraak. Je hebt als projectleider vooraf de doelen duidelijk gesteld. De scope, het budget, de kwaliteit en de opleverdatum zijn heilig. Wie zich niet aan afspraken houdt, krijgt met de bevoegdheden van de projectleider te maken.

### Coachend leidinggeven

Toch heeft de projectleider niet alleen harde kanten. Ook moet je als projectleider af en toe coachend leidinggeven. Dit is al eerder aan de orde gekomen. Het heeft te maken met vertrouwen in de projectleden. Ze zijn aangesteld voor het verrichten en uitvoeren van een bepaalde taak. De projectleden moeten het vertrouwen hebben van jou dat zij die taak goed, binnen het budget en op tijd afkrijgen. De projectleider hoeft niet constant te controleren, wel te bewaken. Daarom bouw je vooraf, in overleg met de projectleden meetpunten in. Het klinkt tegenstrijdig, maar dit geeft vrijheid. Vrijheid om zelf methoden en werkwijzen te bepalen, echter binnen de kaders tijd, geld en kwaliteit. Deze vrijheid is een belangrijke eigenschap bij coachend leiderschap. Een kwestie van vertrouwen. Je stelt je daarmee kwetsbaar op, maar tevens bereik je dat je teamleden uiterst gemotiveerd zijn.

### Meetpunten

### Kwetsbaar opstellen

### Omgaan met machtstegenstellingen en tegenstrijdige belangen

Projecten brengen veelal veranderingen teweeg. Niet iedereen is altijd even blij met veranderingen. Veranderingen kunnen bedreigend zijn voor veel mensen. Als iemand een verandering, een project, ziet als een bedreiging zal hij een tegenstander van de verandering zijn. Zodra die

tegenstander het belang van de verandering voor zichzelf ziet, kan de houding positief worden. Voor jou als projectleider is het daarom zinvol in kaart te brengen wie het project als bedreiging of nutteloos zien. Dit heet een stakeholdersanalyse. Meer hierover in hoofdstuk 2 Achtergrond van je project verkennen.

### **Valkuilen**

Als projectleider moet je rekening houden met de volgende valkuilen:

- Als projectleider moet je gestructureerd werken. Het gevaar is echter dat als je zeer gestructureerd werkt en er gebeurt iets dat buiten de structuren valt, je ervan in de stress raakt. Dat is logisch; probeer datgene dat buiten de structuur valt zo snel mogelijk in het gareel te krijgen zonder andere zaken uit het oog te verliezen.
- De invloed van eindgebruikers wordt vaak onderschat. Ze hebben vaak in een project geen formele macht. Toch hebben ze veel invloed op het resultaat. Onderschat daarom de eindgebruikers, de gebruikers van het resultaat van het project, niet.
- Neem geen taken uit handen van je projectmedewerkers. Doe je dit wel, dan besteed jij tijd aan werkzaamheden die eigenlijk uitgevoerd moeten worden door anderen en die anderen raken gedemotiveerd.
- Je moet als projectleider niet arrogant zijn, je mag best wel eens iets voor iemand anders doen. Echter als iemand begint met 'heb je even...', wil je even...', kan je even...!', pas dan op, want iemand heeft iets van je nodig.
- Spreken is zilver en zwijgen is goud. Alles wat je zegt kan tegen je gebruikt worden. Doe daarom geen toezeggingen; dat kan je alleen maar geld en tijd kosten.

### **Samenvatting**

De projectleider lijkt het schaap met de vijf poten. Echter het belangrijkste is dat je als projectleider:

- heldere doelen hebt;
- de geformuleerde doelen goed uitdraagt;
- gestructureerd werkt;
- iedereen aan het werkt krijgt om zijn bijdrage te leveren aan de gestelde doelen;
- de leveringsomvang uitstekend in je hoofd hebt geprent, je weet precies wat je wel en wat je niet moet leveren;
- de beheersinstrumenten (tijd, geld, kwaliteit) bewaakt vanuit het percentage gereedheid en je budget verdedigt als een roofdier, streng maar rechtvaardig bent, duidelijke doelen stelt, duidelijke afspraken maakt en deze haarscherp communiceert;
- het overzicht behoudt door het project in deelprojecten en activiteiten te verdelen en niet te verzanden in details;
- in principe geen activiteiten uitvoert die niet tot je takenpakket behoren;
- visualiseert wat je moet leveren en vandaaruit plant, vooruitdenkt en risico's inschat;
- mogelijke problemen met partners bijtijds signaleert.

## Vragen en opdrachten

### Vragen bij de openingscasus

- CS 1.1 Wat kan Dick Maan doen om ervoor te zorgen dat leveranciers en medewerkers doen wat afgesproken is?
- CS 1.2 Hoe kan Dick Maan de risico's in kaart brengen?
- CS 1.3 Hoe kan de projectvoortgang in kaart worden gebracht?
- CS 1.4 Vanwaaruit kunnen prioriteiten worden bepaald?
- CS 1.5 Waar komen resources vandaan en wie plant die in?

### Open vragen

- OV 1.1 Waar wordt een projectleider op afgerekend?
- OV 1.2 Wie rekent een projectleider daarop af?
- OV 1.3 Waarom moet de projectleider de leveringsomvang uit zijn hoofd kennen?
- OV 1.4 Waarom is het belangrijk om verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed te communiceren?
- OV 1.5 Hoe kunnen conflicten voorkomen worden?
- OV 1.6 Waarom is een proactieve houding belangrijk?
- OV 1.7 Welke twee vragen moet je stellen om eenvoudig tijd te besparen?
- OV 1.8 Wat zijn 'zachte kanten' van de projectleider?
- OV 1.9 Welke macht heeft een projectleider?

### Opdrachten

- OP 1.1 Maak voor jezelf een lijst in hoeverre je de competenties van de projectleider hebt ontwikkeld en welke nog ontwikkeld moeten worden.
- OP 1.2 Notuleer tijdens de eerstvolgende vergadering en schrijf de notulen in jouw voordeel. Observeer of de notulen eenvoudig akkoord worden bevonden.
- OP1.3 Probeer de twee vragen van timemanagement uit op ieder verzoek dat je wordt gedaan.
- OP 1.4 Neem een opdrachtbeschrijving van een project waar je nu mee bezig bent en ga na of je de gehele beschrijving uit je hoofd kunt samenvatten op papier. Focus daarbij op de op te leveren producten, de kwaliteit die erbij geëist wordt en wanneer het klaar moet zijn.
- OP 1.5 Zoek een projectleider van een redelijk complex project en laat hem of haar een top vijf van competenties samenstellen uit de competentiematrix (tabel 1.1). Bekijk vervolgens of jij deze competenties beheerst.

## Competentieoverzicht projectleider

	Vakinhoudelijk	Organisatorisch	Relationeel
Kennis/inzicht	1 Vakbekwaamheid als projectleider	4 Vooruit denken/visie hebben	11 Een effectief team samenstellen
	2 Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden	5 Project in fasen indelen	12 <b>Mogelijke samenwerkingsproblemen voorzien</b>
	3 Analyseren van problemen	6 Project in deelprojecten en activiteiten onderverdelen (WBS)	13 <b>Stakeholderanalyse maken</b>
		7 <b>Risico's herkennen en analyseren</b>	14 <b>Machtsverhoudingen analyseren</b>
		8 Inzicht hebben in alternatieven	15 <b>Doelen van anderen kennen en respecteren</b>
		9 Beheersplannen opzetten	
		10 Doelen stellen	
		21 Proactief zijn	27 Leiding durven nemen
		22 Resultaatgericht zijn	28 Aanspreekbaar zijn
		23 Openstaan voor projectomgeving	29 Luisteren
Houding	16 Omgaan met onzekerheden	24 Procedures durven doorbreken	30 Stress hanteren
	17 Ambitie	25 <b>Besluiten durven nemen</b>	31 Klantgerichtheid
	18 <b>Betrokkenheid</b>	26 Gestructureerd werken	32 Besluiten onderbouwen en draagvlak creëren
	19 Taakgericht werken binnen beperkingen	36 Organiseren	33 Lobbyen
	20 Kwaliteitsbewustheid	37 Delegeren	43 Adequate communicatie vaardigheden hanteren
Vaardigheden	34 Multidisciplinair werken	38 Beheersinstrumenten kunnen hanteren	44 Mensen enthousiast maken
	35 Plannings opstellen	39 Voortgang bewaken	45 Effectief omgaan met conflicten
		40 Procedures bewaken	46 Effectief onderhandelen
		41 Eenvoudige financiële analyses maken	47 Confronteren
		42 Time management	48 Coachen
			49 Zich kwetsbaar opstellen
			50 <b>Omgaan met machtstegenstellingen en tegenstrijdige belangen</b>