



## Projectrapport

# Summer Academy for Social Media Trainers in Local & Regional Governments

Nancy Huttenga  
Hanzehogeschool Professionals en Bedrijven  
Opleiding Projectmanagement  
Cohort 2012 – 2013

Juni 2013  
Docent: Keimpe de Vries

## **Beoordelingscriteria**

**Het project wordt gekenschetst** ( zie paragraaf 1.1 en 1.2).

Het project wordt in grote lijnen beschreven: achtergrond en aanleiding, projectdoel en geplande resultaat en de betrokken disciplines en belanghebbenden. Dit mede in relatie met de bedrijfskundige aspecten als strategie, interne organisatie en diagnose.

*Beoordelingscriteria: de student moet in een concreet voorbeeld aantonen dat hij/zij het project kan plaatsen in de context van de organisatie en haar strategie.*

**De gekozen projectorganisatie dient beschreven en toegelicht te worden, mede in relatie met de bedrijfskundige aspecten als organisatie en veranderkunde** (zie paragraaf 1.3).

Het gaat hier om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het organogram en de overlegstructuren.

*Beoordelingscriteria: de student moet in een concreet voorbeeld zijn of haar keuzes m.b.t. de projectorganisatie onderbouwen, o.a. met behulp van bedrijfskundige aspecten.*

**De planning en werkelijkheid worden met elkaar in verband gebracht. Het gaat hier met name om dat de student kan aantonen in het eigen project in control gebleven te zijn** (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 5.3).

Er wordt gekeken naar doorlooptijd, metingen, budget, afwijkingen van het gerealiseerde t.o.v. het geplande resultaat.

*Beoordelingscriteria: de student moet kunnen aantonen in hoeverre hij of zij in het project in control gebleven is.*

**Het verloop van het project in hoofdlijnen** ( zie hoofdstuk 3).

In relatie tot de strategie, diagnose en veranderkunde.

*Beoordelingscriteria: de student moet het verloop van het project kunnen schetsen en de belangrijke beslispunten hierin motiveren, o.a. met behulp van bedrijfskundige aspecten.*

**De opzet (inrichting) van het project** (zie hoofdstuk 4).

Met een motivatie voor de keuzes in relatie met de strategie, interne organisatie, diagnose en veranderkunde. Er wordt gekeken naar de eisen en doelen, scope en resultaten, aanpak, organisatie, tijd & projectfasering, kosten & financiën, risico's & kansen en gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu.

*Beoordelingscriteria: de student moet kunnen aantonen in hoeverre hij of zij in het project in control gebleven is en de verbinding met de organisatiestrategie en doelen heeft weten te behouden.*

**Het verloop van het project wordt beschreven in relatie met een effectieve relatie tussen projectleider en teamleden**(zie hoofdstuk 5).

In relatie met veranderkunde. Het gaat hier om het in de hand houden van het project, leiderschap in het projectteam, management van de omgeving en het team

*Beoordelingscriteria: de student moet kunnen aantonen in hoeverre hij of zij in het project in staat is geweest effectief leiding te geven aan de projectgroep.*

## Inhoudsopgave

1. Kenmerken van het project.....	4
1.1 De kandidaat.....	4
1.2 Het project in grote lijnen.....	4
1.2.1 Achtergrond en aanleiding van het project.....	4
1.2.1.1 Relatie project tot de strategie HG breed en KCO.....	6
1.2.1.2 Interne organisatie in relatie tot het project.....	7
1.2.2 Projectdoel en geplande resultaat.....	8
1.2.3 Betrokken disciplines.....	10
1.2.4 Betrokken belanghebbenden.....	11
1.3 Projectorganisatie.....	12
1.3.1 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.....	12
1.3.2 Organogram.....	14
1.3.3 Overlegstructuren.....	15
2. Planning en werkelijkheid.....	16
2.1 Doorlooptijd.....	16
2.2 Masuren.....	16
2.3 Budget.....	17
2.4 Afwijkingen van het gerealiseerde t.o.v. het geplande resultaat.....	18
3. Verloop van het project in hoofdlijnen.....	18
4. Opzet (richting) van het project – volgens de STARRT-methode.....	20
4.1 Eisen en doelen; scope en resultaten.....	20
4.2 Projectaanpak.....	21
4.3 Projectorganisatie.....	21
4.4 Tijd & projectfasering.....	22
4.5 Kosten en financiën.....	23
5. Risico's, Issues en Verandermanagement (diagnosemodellen).....	24
5.1 Risico's en Issues.....	24
5.2 Verandermanagement (diagnosemodellen).....	25
5.2.1 Het project.....	26
5.2.2 Model Camp 1996 Projectmanagement.....	26
5.2.3 Kleuren als denkkader voor projecten.....	27
5.2.4 Systemische benadering Schaveling.....	28
5.2.5 Stakeholdersanalyse.....	29
5.2.6 Samenvatting uitkomsten LIFO, Belbin en Roos van Leary.....	31
6. Reflectie.....	32
Literatuur.....	34
Afkortingen.....	34
Bijlagen.....	34

# 1 Kenmerken van het project

## 1.1 De kandidaat

Nancy Huttenga, Projectmanager Summer Academy for Social Media Trainers for Local & Regional Governments and Businesses (TTT) bij het Kennis Centrum Ondernemerschap (KCO) aan Hanzehogeschool Groningen (HG). Instituut voor Marketing en Management (IMM) is officieel opdrachtgever van het project. Het project is ondergebracht bij het KCO waar ik werkzaam ben.

The Summer Academy vond in Groningen plaats van 27 t/m 30 mei 2013. Mijn verantwoordelijkheid lag in de totale organisatie van de training en het ondersteunen van de projectleider ten aanzien van het inhoudelijke programma en het sturen op de GOKIT. Het Train the Trainer (TTT) programma is onderdeel van het Europese Interreg project OpeningUp opgedeeld in een aantal workpackages verdeeld over de internationale partners. De workpackage waar TTT onder valt is nr. 6. Research en Training.

## 1.2 Het project in grote lijnen

### 1.2.1 Achtergrond en aanleiding van het project

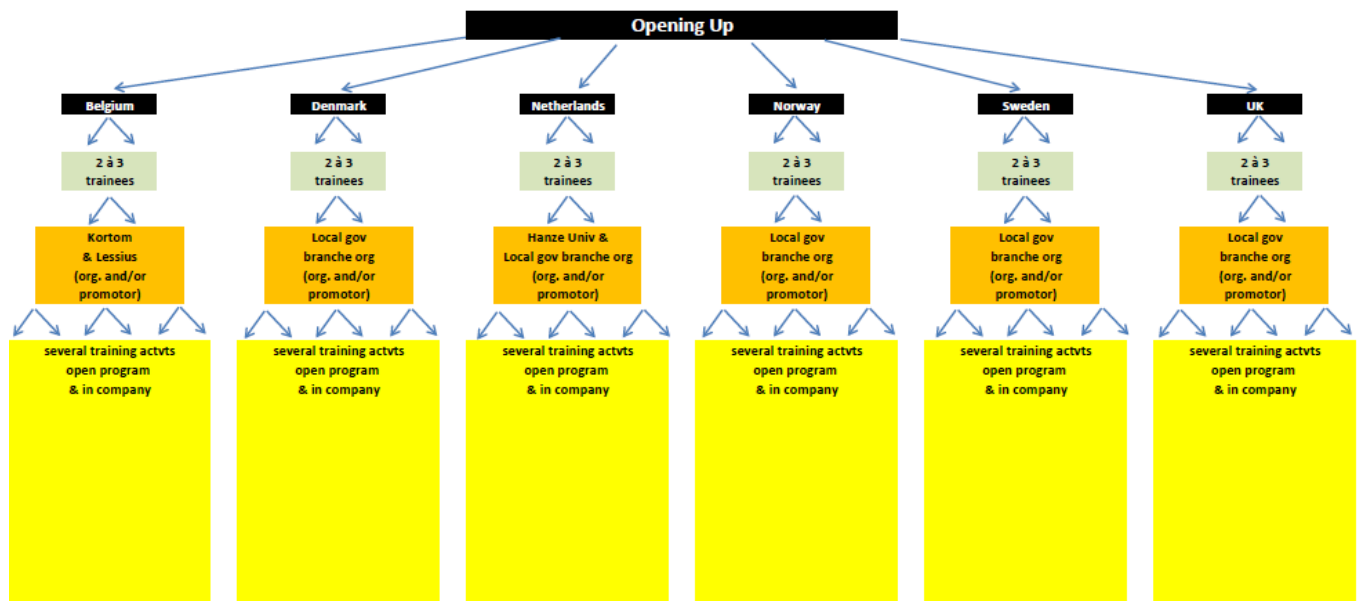
OpeningUp is een project die voortvloeit uit 'The Interreg IVB North Sea Region Programme'. Een Europees subsidieprogramma die zichzelf tot doel stelt het leven en werken in de Noordzee Regio aantrekkelijker te maken en transnationale samenwerking te bevorderen. Dit doet zij onder andere door het stimuleren van initiatieven op het gebied van open data en social media in de verwachting dat economische ontwikkeling in de regio zal toenemen.

Social media is onderdeel van ons dagelijks leven geworden. 80% van internetgebruikers tussen 16 – 24 jaar en 40% tussen 25 – 54 jaar binnen de EU gebruiken actief een of andere vorm van social media. Deze nieuwe kanalen betekenen een belangrijke verschuiving in hoe wij online diensten gebruiken. Een enquête uit 2010 laat zien dat consumenten inmiddels meer tijd besteden aan social networking dan aan emailverkeer. Door het aangaan en stimuleren van dialogen en het combineren van technologie en interactie, is social media van onschatbare waarde geworden voor burgers en consumenten. Met het openstellen van kanalen en platforms tussen burgers, bedrijven en overheden vindt er een groeiende verschuiving plaats naar het open en beschikbaar stellen van informatie, primair door formele en informele beschikbaarheid van grote hoeveelheden data. Deze zogenaamde ontwikkeling van 'Open Data' biedt zowel nieuwe kansen als uitdagingen voor burgers, bedrijven en overheden inclusief de noodzaak om vaardigheden te ontwikkelen om met deze data te werken en organisatorische vaardigheden om meer evidence based en vraaggestuurd te opereren. Terwijl deze nieuwe sociale netwerken volwassen worden en nieuwe data bronnen worden opengesteld, bevestigt the Digital Agenda for Europe (DAE) dat de nieuwe digitale manier van leven voor vele Europeanen niet geresulteerd heeft in betere publieke diensten en hoogwaardige toepassing en gebruik van E-diensten. Ter vergelijking, in 2009 gebruikten EU burgers maar 38% het internet om toegang te krijgen tot E-overheidsdiensten ten opzichte van 72% bij bedrijven. Dit is het bewijs dat de huidige E-overheidsdiensten te wensen overlaten en niet de gewenste impact hebben die beleidsmakers voor ogen hebben.

Het OpeningUP project heeft tot doel om overheden en bedrijven te voorzien van nieuwe kansen om transformatieve diensten te ontwikkelen door de adoptie van open data en gebruik van social networking. Het zal voortbouwen op het groeiende aantal waardevolle data door het ontwikkelen van social networks als onderdeel van de verschuiving richting open overheden door nieuwe tools, benaderingen en vaardigheden te ontwikkelen die burgers, bedrijven en overheden nodig hebben om compleet andere diensten te leveren in de Noordzee regio.

Het doel van workpackage 6; Research en Training, is het samenbrengen van informatie over social media en open overheid wat de ontwikkeling van nieuwe diensten en re-engineering van bestaande diensten faciliteert. Het identificeert hoe deze nieuwe benaderingen gebruikt kunnen worden, de waarde die ze kunnen leveren en de implicaties ervan voor overheden en bedrijven. De ontwikkeling en het testen van een geaccrediteerd training programma is een key component van transnationaal werken, met het projectdoel om een systematische benadering van overdracht van vaardigheden te ontwikkelen die zowel partners binnen het project, als regionale partners omvat.

In onderstaande illustratie staat beschreven hoe de kennis opgedaan tijdens het TTT programma, idealiter zowel binnen- als buiten de eigen organisatie verspreid wordt.



Het OpeningUp project bij het KCO is ondergebracht in onderzoekslijn ‘Elders Ondernemen’, bij het lectoraat ‘International Business’ onder leiding van tot voor kort lector Frank Jan de Graaff. Inmiddels is hij vervangen door lector Karel Jan Alsem. Specifiek voert het lectoraat een behoefteninventarisatie uit. Ook wordt binnen het lectoraat de social media-omgeving ontwikkeld waarin ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen gaan samenwerken. De vernieuwende

gedachte is dat dienstverlenende instanties via sociale netwerken als Twitter, Hyves en Facebook, signalen uit de samenleving zouden kunnen oppikken en daarop kunnen inspelen. Ook zal worden gezocht naar manieren om social media in te zetten om burgers gericht contact te laten leggen met de gemeente. Tot slot wordt een social media opleiding ontwikkeld op Master niveau (TTT) die sleutelfiguren binnen de aangesloten OpeningUp partners opleidt, die op hun beurt hun kennis overdragen binnen (en buiten) hun organisatie.

Kennisontwikkeling, kennisdissimulatie, waarde toevoegen aan bedrijven en overheden in de regio en het uitbreiden van een relevant netwerk binnen de Noordzee regio zijn de voornaamste beweegredenen voor het KCO om zich te verbinden aan dit project.

### **1.2.1.1. Relatie project tot de strategie HG breed en KCO**

#### **HG breed**

In het strategisch beleidsplan 'Koers op Kwaliteit' 2010-2015 stelt HG zich ten doel een gerespecteerde Europese University of Applied Sciences te worden. Dit wil men bereiken door het versterken van de kwaliteit van het onderwijs enerzijds en het versterken van de kwaliteit en uitbreiden van de omvang van praktijkgericht onderzoek anderzijds.

In de prestatie indicatoren die HG geformuleerd heeft, wordt gestuurd op zowel het aantal deelnames in grote regionale projecten met intensief contact met bedrijven en instellingen als het aantal deelnames aan internationale onderzoeksprojecten. Randvoorwaarden hierbij zijn de kwaliteit van het personeel en zowel een effectieve als efficiënte bedrijfsvoering. De pijlers waar men zich met de kwaliteitsslag op richt zijn Onderwijs, Onderzoek, Personeel en Bedrijfsvoering.

#### **KCO**

Het KCO aan HG is een netwerkorganisatie waar lectoren, promovendi, docenten en studenten van verschillende instituten van de HG aan verbonden zijn. Zij werken samen in lectoraten, kenniskringen en onderzoeksprojecten, geven onderwijs en volgen onderwijs. Een veelomvattend en dynamisch geheel, met één bindende factor: het uitvoeren van praktijkonderzoek, ten dienste van bedrijven in Noord-Nederland.

In haar strategisch beleidsplan 2010-2015 'Ondernemerschap op Koers' heeft het KCO in de context van het HG brede Beleidsplan 'Koers op Kwaliteit' de volgende missie geformuleerd:

"Het Kenniscentrum Ondernemerschap wil vanuit Europees perspectief op hoger onderwijs de belangrijkste partner van bedrijven en instellingen Noord-Nederland zijn op het gebied van het opleiden van professionele ondernemers, het faciliteren en begeleiden van startende ondernemers en het ontwikkelen van toepasbare praktijkgerichte kennis gericht op het verhogen van innovatie, economische waarde en werkgelegenheid.

#### **Conclusie**

De missie van het KCO ligt in het verlengde van het strategisch beleidsplan van HG, met een aansluiting bij de prestatie indicatoren, waar o.a. grote internationale onderzoeksprojecten genoemd worden. De Summer Academy for Social Media Trainers for Local & Regional Governments and Businesses (TTT), onderdeel van het OpeningUp Project draagt tevens bij aan de ontwikkeling van toepasbare praktijkgerichte kennis gericht op het verhogen van innovatie.

### **1.2.1.2. Interne organisatie in relatie tot het project**

Hierna volgt een uiteenzetting van de processen, structuren en cultuur binnen het KCO en de mate van samenhang tussen deze variabelen.

#### **Processen**

In haar beleidsplan 'Koers op Kwaliteit' spreekt HG over twee primaire processen, te weten binnen het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek. De processen behorend bij deze primaire activiteiten verschillen van elkaar. Op tactisch en operationeel niveau zijn de processen van oudsher ingericht op de core business van de hogeschool; namelijk onderwijs geven. Met de Kenniscentra en hun onderzoeksprogramma's komen daar processen op het gebied van projectmanagement bij.

Wanneer vanuit de lijn docenten een bijdrage leveren aan projecten, ontstaat een spanningsveld tussen het proces tijdschrijven en de financiële administratie. Doordat de financiën en het schrijven van uren primair gekoppeld zijn aan een School, dienen docenten de uren die zij aan projecten besteden apart te schrijven. Docenten worden voor die uren uitgeleend aan het project. Deze uren dienen tot nog toe handmatig geschreven te worden.

Vanuit Financiën (FEZ) is recentelijk een nieuw elektronisch tijdschrijfmodule geïntroduceerd, genaamd Timetell. Dit versnelt niet alleen het schrijven van uren, het maakt het ook overzichtelijker en beter te managen binnen projecten. Bovendien is de projectleider geautoriseerd om de uren te accorderen voor de verschillende deelnemers aan het project. Hiermee wordt winst behaald in termen van tijd en efficiëntie.

Timetell is echter een tijdelijke verbetering en uitsluitend geschikt voor projecten met externe subsidiegelden. Project- en managementrapportages worden vanuit een ander systeem, Dax, geproduceerd. In de praktijk zie je dat projecten eigen rapportages maken toegespitst op voor hen relevante indicatoren. FEZ beoogt uiteindelijk het systeem Dax volledig te upgraden met elektronisch tijdschrijven, zodat er van één integraal systeem gebruik kan worden gemaakt.

#### **Conclusie**

De verbeterlagen die momenteel gemaakt worden om processen efficiënter en effectiever aan te laten sluiten op de systemen worden fragmentarisch opgepakt. FEZ doet dit vanuit hun jaarplan met doelstellingen en normen die zij als afdeling dienen te behalen. Het zou wenselijk zijn om voor een integrale aanpak te kiezen en afgevaardigden van Kenniscentra te betrekken in gebruikersgroepen. Hiervoor is afstemming op managementniveau en wellicht CvB niveau nodig, zodat integraal beleid geformuleerd en uitgevoerd kan worden.

#### **Structuren**

De basisstructuur binnen HG betreft een F(unctionele)-indeling. Aan de hand van specialismen worden functies ingevuld en waar mogelijk werkzaamheden gestandaardiseerd. Regels en afspraken staan beschreven in voorschriften, procedures en protocollen. De hiërarchie is dominant en daarmee ontstaat een starre structuur met meerdere managementlagen.

Tevens is HG een matrixorganisatie, waarbij teamleden zowel in een projectteam kunnen werken als in hun functie binnen de lijnorganisatie. Daarmee wordt aan meerdere leidinggevendenden gerapporteerd. Conflicterende belangen en verschil in prioriteiten tussen leidinggevendenden en projectleiders kunnen voor overige deelnemers aan het project voor verwarring zorgen. Doordat de

projectleider met het project buiten de (staf)afdelingen acteert en geen hiërarchische bevoegdheden heeft, kan het lastig zijn om dergelijke projecten te managen.

Binnen een kenniscentrum, zo ook het KCO genieten lectoren een hoge mate van autonomie. De programmamanager verantwoordelijk voor haar portfolio is belast met de uitvoering van projecten. Ze stuurt de lectoren aan, zorgt voor afstemming, maar heeft geen hiërarchische bevoegdheden. De lectoren zijn verenigd binnen het Kenniscentrum en tegelijkertijd onderdeel van een School. Projecten worden regelmatig geïnitieerd door een lector en Dean, vanuit een belang van de School. Er kan een spanningsveld ontstaan, wanneer samenhang met andere onderdelen van de organisatie onvoldoende geborgd worden en het project daardoor onvoldoende gedragen en ingebed wordt in de organisatie.

In mijn project is de projectleider werkzaam bij de International Business School (IBS) en voert het project onder de vlag van het KCO uit. De gedelegeerd opdrachtgever is de programmamanager van het KCO. Er ligt een belang bij zowel de IBS (initiator) als het KCO, die het project in haar begroting heeft opgenomen. Het project is opgedeeld in meerdere deelprojecten, waar verschillende onderdelen van de organisatie input leveren. Een complex geheel ten aanzien van samenwerken, financiën, administratie en het borgen van samenhang tussen de verschillende deelprojecten.

Het projectteam bestaat uit de projectleider, ondersteuner, communicatiemedewerker, ikzelf en twee collega's van Thomas More Hogeschool in Mechelen, België. Vanuit de HG dragen verscheidene schools in uren bij aan het project, hoewel ze niet tot het projectteam behoren of ingedeeld zijn in een gebruikersgroep of leveranciersgroep.

### **Conclusie**

De matrixstructuur en organisatie van de kenniscentra met verschillende lectoren en schools, maken het managen van projecten complex. Vanuit projectmanagement perspectief, is het goed neerzetten van je project in de beginfase (oriëntatiefase) essentieel voor het al dan niet slagen van het project. Hiertoe dienen stakeholders in kaart gebracht te worden, vroegtijdig betrokken te worden en verwachtingen gemanaged te worden alvorens het project ingericht wordt en van start gegaan wordt.

### **Cultuur**

Volgens de systemische cultuur indeling Competing Values Framework van Quinn en Rohrbaugh, valt de cultuur van HG onder de beheerscultuur. Beheersing is af te lezen aan de hoeveelheid voorschriften, procedures en protocollen die nageleefd dienen te worden. Dit binnen de geldende hiërarchische lijnen, waarbij er veel vergaderd wordt. Er heerst een ware vergadercultuur. Het bureaucratische besluitvormingproces maakt de organisatie log en traag. Zowel op de werkvloer als door overige stakeholders wordt dit als belemmerend ervaren.

### **1.2.2 Projectdoel en geplande resultaat**

In het jaarplan en activiteitenoverzicht 2012/2013 heeft het KCO de volgende projectdoelen geformuleerd:

- Partners in het project gebruiken social media netwerken om de dienstverlening overheid-business te verbeteren en te innoveren (o.a. met gebruikmaking van crowdsourcingbenaderingen)

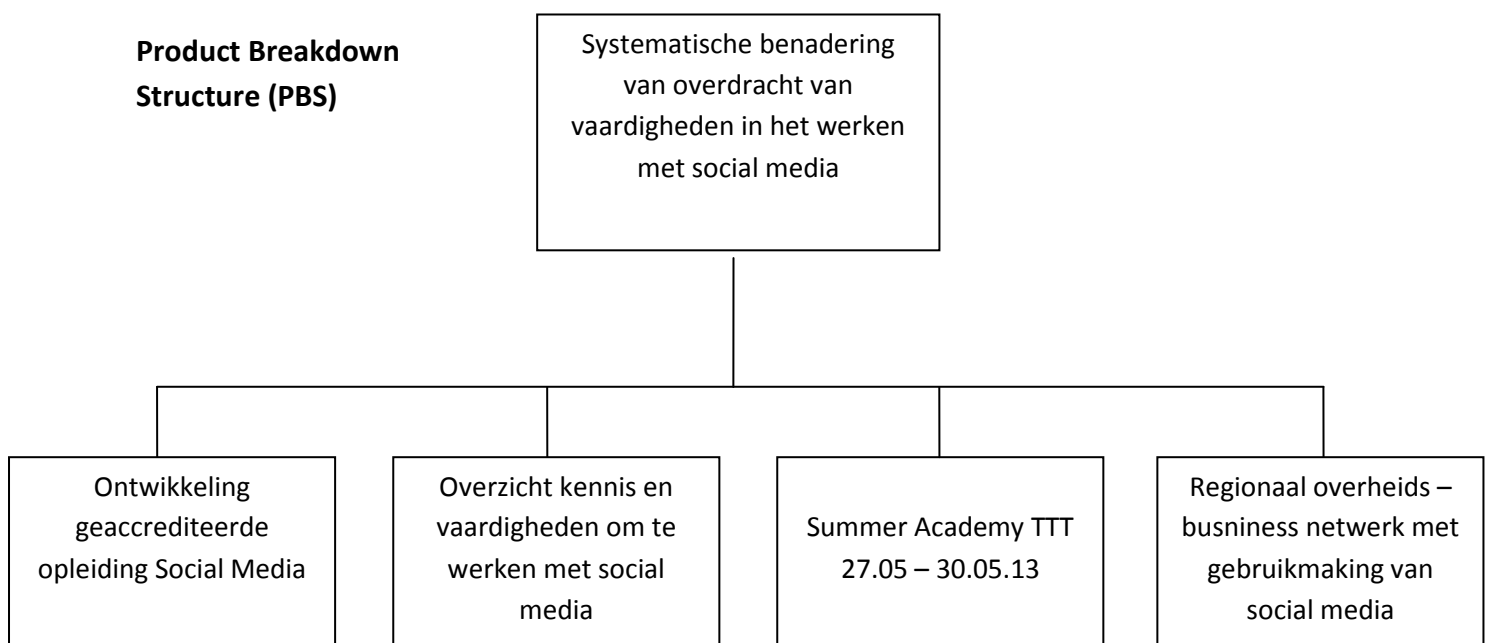


- Overheid en bedrijfsleven zijn beter getraind om op innovatieve wijze met elkaar samen te werken en diensten te verlenen middels het gebruik van social medianetwerken.
- De verbeterde digitale samenwerking/dienstverlening levert besparingen op in tijd en printmedia en verhoogt de kwaliteit en kwantiteit van kennisintensief ondernemen in netwerken.

De volgende projectresultaten staan beschreven:

- Regionaal overheid-businessnetwerk met gebruikmaking van social media
- Geaccrediteerd trainingsprogramma
- Overzicht kennis en vaardigheden noodzakelijk om te werken met social media

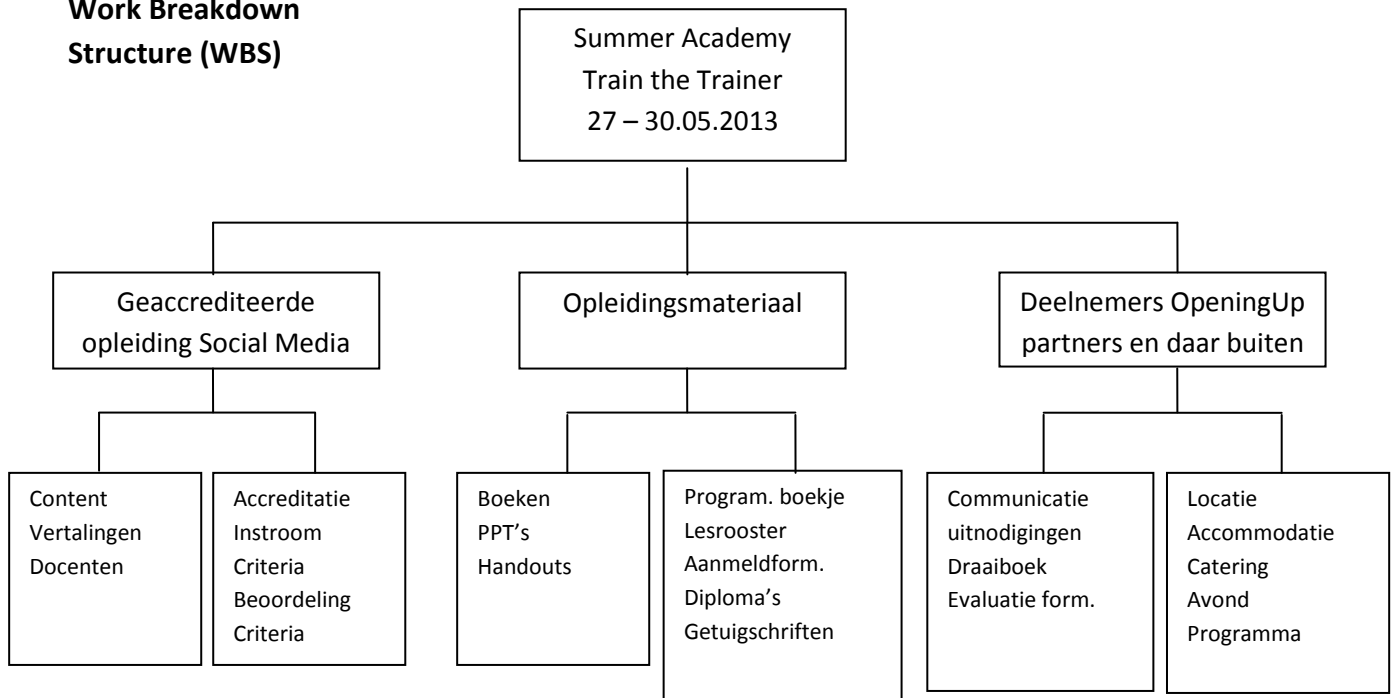
Het projectresultaat waar ik mij mee bezig houdt bestaat uit de organisatie van een geaccrediteerde social media training (4-daagse) op Masterniveau, incl. materiaal en volledig verzorgde pilot. De Summer Academy vond plaats van 27.05 – 30.05.2013. De gehele organisatie van de Summer Academy behoort tot het projectresultaat. Tevens een evaluatie van deze week met een tevredenheidsonderzoek onder de deelnemers. De uitkomsten ervan dienen als aanbevelingen ten gunste van de verdere ontwikkeling van de training.



Om tot een geaccrediteerd programma te komen is aansluiting gezocht met de MIC van Instituut voor Communicatie, Media en IT. Deze Engelstalige masteropleiding is een resultaat van de samenwerking van vijf Europese instellingen en wordt derhalve op deze instellingen aangeboden. Binnen deze opleiding bestaat al geruime tijd de behoefte om een component social media toe te voegen aan de lesstof. Een win-win situatie, met een geaccrediteerde opleiding Social Media, waarbij TTT fungeert als een pilot voor de uiteindelijke integratie van de lesstof in de MIC opleiding.

De Summer Academy wordt in nauwe samenwerking met Thomas More Hogeschool in Mechelen, België ontwikkeld. Twee medewerkers behoren tot het projectteam.

## Work Breakdown Structure (WBS)



### 1.2.3 Betrokken disciplines

Naam	Omschrijving
MIC + examination board	Accreditatie, ECT's en voorwaarden instromen
Jurist	Beoordeling eindkwalificatie: certificaten
Lector	Initiator
Controller FEZ	Sturing financiën en projectrapportages
KCO	Programmamanager, ondersteuner en communicatiemedew.
KAB	Knowledge Advisory Board – indien gewenst wordt advies gevraagd door projectgroep
Docenten Schools	Input en ontwikkeling curriculum

#### 1.2.4 Betrokken belanghebbenden

Naam	Omschrijving
IMM	Formele opdrachtgever, budget eindverantwoordelijk
KCO	Programmamanager, gedelegeerd opdrachtgever sturing op financiën
IBS	Dean levert de projectleider, belang voor INNLL
MIC	Belang opname in curriculum
Lectoraat	KCO / IBS
Gemeente Leiedal	Penvoerder project OpeningUP – Leiedal, België
Partners OpeningUp	Partners die deelnemen in dit project; Gemeente Groningen, Politie Groningen, HG, Gemeentes Noorwegen, Zweden, Denemarken en België. Bedrijf in de UK.
Docenten	Input en ontwikkeling curriculum
Projectgroep	Hanze en Thomas More België inhoud en uitvoering

Zie verder Stakeholderskaart in de bijlage

De Summer Academy is van toegevoegde waarde voor diverse onderdelen binnen de HG. Enerzijds worden kennis en middelen (mensen) toegevoegd aan de Academy vanuit overige projecten en onderdelen binnen de HG. Anderzijds wordt kennis vanuit de Academy gedissemineerd binnen diverse onderdelen binnen de HG en daarbuiten.

Hieronder volgt een omschrijving van de belangrijkste stakeholders die binnen de HG profijt hebben van de Summer Academy.

Hanze.nl

De HG ontwikkelt momenteel een nieuwe website waarbij intranet (mijnhanze) en de corporate website(s) gemoderniseerd en geïntegreerd worden, met inbegrip van social media.

INNLL (IBS)

Voluit International Networks Northern Netherlands, is een initiatief van een aantal samenwerkende partners in Noord Nederland om internationale samenwerking te stimuleren. Door het transparant

maken van het netwerk en kennis en ervaring te delen wil men gezamenlijk de internationale groei stimuleren.

INNNL is een platform waar:

- Mensen hun internationale ervaring tonen en delen
- Mensen de internationale ervaring van anderen kunnen vinden
- Internationale evenementen worden aangekondigd

INNNL is ontwikkeld door het KCO van de HG. Het idee is ontstaan in het SPINN, een samenwerking van HG, RUG, van Hall Larenstein, NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool, Noorderpoort, Alfa-college, KvK, SNN, VNO-NCW Noord en Gemeente Groningen.

IMM

Instituut voor Marketing en Management leidt ambitieuze toekomstige marketingprofessionals op binnen o.a. de opleidingen Commerciële Economie en Small Business & Retail Management. Het inhoudelijke programma van TTT is interessant voor het doorontwikkelen van het curriculum binnen de marketingvakken van het instituut.

ICM MIC

Binnen het Instituut Communicatie, Media & IT wordt de internationale Master in International Communication aangeboden. Zoals eerder genoemd een samenwerking (joint programme) tussen vijf verschillende instellingen in Europa waar de opleiding aangeboden wordt. De lesstof wordt onder de MIC ondergebracht, in eerste instantie om de accreditatie van de training te waarborgen. Tegelijkertijd toont MIC interesse om de content te integreren in het curriculum.

- The Netherlands: Hanze University of Applied Sciences, Groningen
- The United Kingdom: Leeds Metropolitan University
- Italy: University of Languages and Communication, Milan
- Lithuania: Vilnius University
- Bulgaria: New Bulgarian University, Sofia

## **1.3 Projectorganisatie**

### **1.3.1 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

Algemene beschrijving en achtergrond

Het project OpeningUP is gestart op 1 oktober 2011 en loopt door tot 1 oktober 2014. Zoals eerder genoemd is de Summer Academy TTT één van de workpackages binnen OpeningUP waar HG verantwoordelijk voor is. Tijdens de oriëntatiefase is het cruciaal om de Business Case (BC) helder uit te werken wat als fundament dient voor de uitvoering van het project. Tijdens de oriëntatiefase dient voldoende stilgestaan te worden bij de BC; waarom doen we dit project, hoe past het project binnen de organisatiedoelstellingen en wat is de toegevoegde waarde ervan?

Anno 2013 kan ik concluderen dat er geen BC is uitgewerkt. Er is geen enkel document waar de BC beschreven wordt. Men heeft op enig moment besloten om deel te nemen aan het project. De projectaanvraag, waarbij subsidiegelden zijn aangevraagd en gehonoreerd, is hierbij leidend geweest. Projectdoelstellingen en resultaten zijn geformuleerd en er is vanuit de lijn een projectleider aangesteld. Vervolgens is men met de uitvoering van het project van start gegaan. Het

projectteam is aangevuld met twee leden uit Thomas More in België (inhoudelijke ontwikkeling van de training) en een ondersteuner en communicatiemedewerker vanuit het KCO. Afgelopen jaar is een nieuwe projectleider vanuit de lijn aangesteld. Reden die genoemd wordt is dat de vorige onvoldoende in control was.

Er is een informele stuurgroep met de lector, dean IBS, programmamanager (gedelgeerd opdrachtgever) en projectleider. De uiteindelijke opdrachtgever van IMM neemt is niet inbegrepen. Leveranciers en toekomstige gebruikers binnen HG zijn niet verenigd in groepen en worden ad hoc benaderd of betrokken bij het project.

Bij de inrichting van het project is tevens onvoldoende stilgestaan bij het samenstellen van het projectteam. Hiermee is een risico aangegaan dat niet de juiste mensen op de juiste plaats gezet worden. Je kunt je afvragen of het projectteam over voldoende capaciteit beschikt om het complexe project te doen slagen.

De verschillende fasen van het project zijn gebaseerd op de periodieke financiële verantwoording richting subsidieverstrekker. De planning is hier tevens grotendeels op gebaseerd, inclusief de op te leveren resultaten. Echter zijn er geen GO of NO GO belismomenten gedefinieerd. Het lijkt erop dat men hoe dan ook het project gaat volbrengen.

#### Uitwerking Summer Academy TTT

De uitvoering van het projectresultaat waar de Summer Academy TTT onder valt is in juni 2012 gestart met de nieuwe projectleider die aangesteld is. Vanaf december 2012 ben ik betrokken bij het project. De gedelegeerd opdrachtgever heeft mij gevraagd om de organisatie van de trainingsweek voor mijn rekening te nemen.

Mijn taken: organisatie van de trainingsweek, incl. programma onderdelen, faciliteiten en communicatie richting partners.

Bevoegdheden: Afspraken en reserveringen maken t.b.v. de training. Incl. aankoop materiaal, inhuur mensen in overleg met projectleider. Dit alles binnen vastgesteld budget.

Verantwoordelijkheden: De organisatie van de trainingsweek. Samen met de projectleider sturing en bewaking van het vastgesteld budget van 32.520 Euro. Financiële afwikkeling en afsluiting van het project.

#### Fases

Vorbereiding: december 2012 – januari 2013

Uitvoering: februari 2013 – mei 2013

Afsluiting: juni 2013

#### Korte beschrijving van de fasen

Tijdens de voorbereidingsfase heb ik meerdere gesprekken met zowel opdrachtgever als projectleider gevoerd om helderheid te verschaffen over de scope van het project, mijn rol, taken en bevoegdheden. Zoals genoemd ben ik aangesteld voor het onderdeel van de Summer Academy TTT, waarbij mijn rol bestaat uit het ondersteunen van de projectleider bij de uitvoering van de werkzaamheden behorend bij de totstandkoming van de Summer Academy. Tevens ben ik gesprekken aangegaan met de overige projectleden bij Thomas More, dean IBS, ondersteuner,

controller en communicatiemedewerker. Aan de hand hiervan heb ik een stakeholdersanalyse, WBS en PBS gemaakt en de planning aangepast.

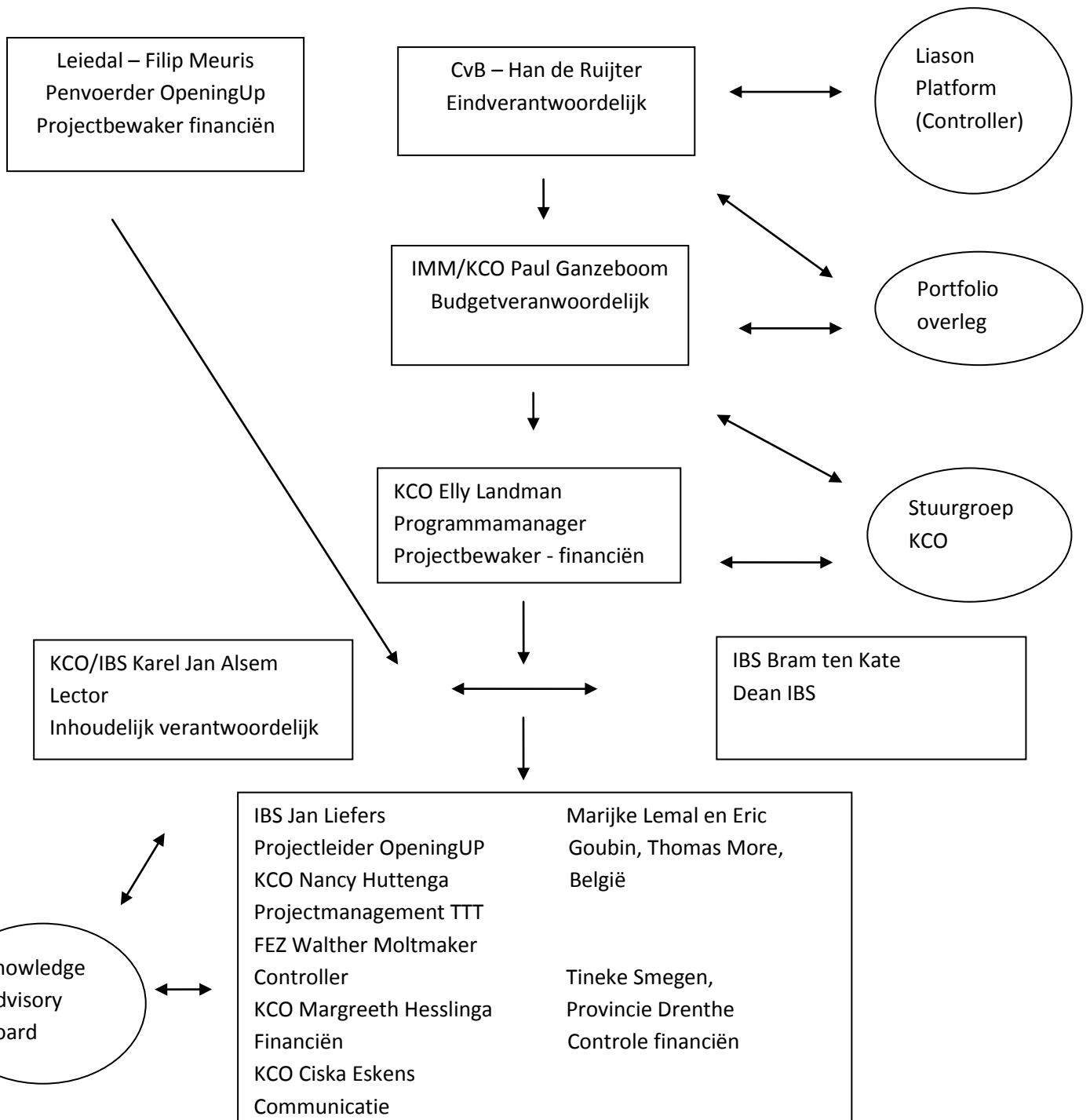
Tijdens de uitvoeringsfase ben ik belast geweest met de organisatie van de Academy, voorbereiding van de middelen en de communicatie richting partners. Uiteindelijk heeft het project plaatsgevonden van 27 mei t/m 30 mei 2013.

Momenteel bevindt het project zich in de afsluitingsfase waarin ik de financiële afwikkeling verzorg.

### 1.3.2 Organogram

Interegg/OpeningUP

Intern HG



Informele stuurgroep HG: Projectleider, Programmamanager, Dean IBS en Lector  
Stuurgroep OpeningUP: Alle partners van OpeningUP

Opdrachtgever: formeel is de dean IMM opdrachtgever. Zijn handtekening staat onder de projectaanvraag. De dean is verantwoordelijk voor het budget en projectresultaat. In de lijn is het CvB uiteindelijk eindverantwoordelijk.

Gedelegeerd opdrachtgever: in de praktijk heeft de projectleider te maken met de programmamanager. Zij heeft gedelegeerde bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het budget en projectresultaat. Gestuurd wordt met name op de financiën.

Penvoerder project: vanuit de subsidieverstrekker is Leiedal, België eindverantwoordelijk voor het budget. De periodieke financiële rapportages dienen bij Leiedal ter goedkeuring aangeleverd te worden. Leiedal levert de uiteindelijke rapportages van alle partners ter goedkeuring aan bij de subsidieverstrekker. Tevens dienen wijzigingen in budget of projectresultaten bij Leiedal aangevraagd te worden die al dan niet goedgekeurd worden.

Dean IBS en de lector hebben een status aparte: de lector is inhoudelijk verantwoordelijk, maar legt hiërarchisch geen verantwoording af. Hij geniet een hoge mate van autonomie. De dean IBS is leidinggevende van de projectleider, heeft een belang voor met name het iNNNL platform en behoort tot de informele stuurgroep.

De projectorganisatie bestaat uit bemensing binnen HG, twee teamleden vanuit Thomas More in België en periodiek Provincie Drenthe die een extra controle uitvoert op de aan te leveren financiële rapportages.

### **1.3.3 Overlegstructuren**

Wekelijks

Projectleider en ikzelf

Doel: operationele en lopende zaken bespreken.

Mijn rol: Initiator overleg, agenda voorbereiden en actiepunten bijhouden

Maandelijks

Projectleider en Programmamanager

Doel: sturing op financiën

In maart heb ik deelgenomen aan dit overleg om helderheid te verkrijgen m.b.t. de verdeling van de gelden.

Elk half jaar

Projectleider, ondersteuner en controller

Doel: financiële rapportage t.b.v. de claim voorbereiden

Elk half jaar

Projectleider en Provincie Drenthe

Doel: laatste controle financiële rapportage t.b.v. de claim richting subsidieverstrekker

Elk half jaar – Stuurgroepvergadering OpeningUP

Alle OpeningUP partners op steeds een andere locatie

Doel: bespreking stavaza workpackages, financiën en nieuwe mogelijkheden

22-24 april vond de laatste plaats in Zweden waar ik aan deelgenomen heb.

## 2 Planning en werkelijkheid

### 2.1 Doorlooptijd

Omschrijving fasen, werkpakketten,deelprojecten	Plan wk		Actueel wk		Reden
	start	eind	start	Eind	
Accreditatie	01.10	11.02	01.10	16.05	9
Inhoud programma	11.06	28.01	11.06	01.04	3

Aanduiding van de reden voor de afwijking t.o.v. het plan:

1. Verkeerde schatting van de doorlooptijd
2. Resources niet op tijd beschikbaar
3. Ervaringsniveau benodigde resources onvoldoende
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
7. Commerciële keuze om een "gunstiger" tijdschema af te geven
8. Trage besluitvorming
9. Opgetreden risico's / calamiteiten
10. Andere oorzaken

### 2.2 Mensuren

Beschrijving	Wie	Plan	Actueel	Reden
Organisatie en Communicatie	PM	PL	350	9
Projectmanagement	PL	??	??	9
Totaal				
	anderen			



Aanduiding van de reden voor de afwijking t.o.v. het plan:

1. Aantal manuren geplande taken verkeerd ingeschat
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope.
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
9. Opgetreden risico's / calamiteiten
10. Andere oorzaken

Aansturing maar niet direct verantwoordelijk:
Projectondersteuner en communicatiemedewerker ten behoeve vd organisatie en communicatie (materialen)

### 2.3 Budget

Omschrijving	Plan	Actueel	Reden
Trainers / docenten	17.328	13.615	1
Coördinatie	6.612	9.490	9
Faciliteiten	1.440	1.440	
Hotel & Travel	2.000	820	1
Communicatie	900	900	
Catering	3.700	3.000	
Avondprogramma	540	1.000	1
Onvoorzien (btw)		(500)	
Onvoorzien (drinkjes nacalculatie)		(500)	
Totaal	35.520	31.265	

Aanduiding van de reden voor de afwijking t.o.v. het plan:

1. Tarieven te laag/hoog ingeschat
2. Aantal manuren verkeerd ingeschat
3. Investering te laag ingeschat
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope.
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
7. Commerciële keuze om lagere prijs af te geven

9. Opgetreden risico's / calamiteiten
10. Andere oorzaken

## **2.4 Afwijkingen van het gerealiseerde t.o.v. het geplande resultaat**

De accreditatie of beter gezegd, de mogelijkheid voor deelnemers om bij goed gevolg een officieel certificaat te bemachtigen blijkt vlak voor aanvang van de Academy definitief niet haalbaar. Het projectresultaat een geaccrediteerde opleiding Social Media wordt niet gerealiseerd. Participanten die aan alle toelatingseisen voldoen (o.a. IELTS score 6.5) ontvangen bij goed gevolg nu uitsluitend een certificaat, incl. cijferlijst met de vermelding: certificaat afgegeven onder toezicht van ICM.

Er is eind april door de projectleider besloten om 'businesses' te verwijderen uit de naam en het programma van de training. Reden hiervoor is dat er hoofdzakelijk overheden participeren. De insteek was om een combinatie aan participanten vanuit de overheid en bedrijfsleven aan te trekken, wat derhalve niet gelukt is. Hiermee wordt het projectresultaat regionaal overheid-businessnetwerk met gebruik van social media (nog niet) gerealiseerd.

## **3 Verloop van het project in hoofdlijnen**

In december 2012 begonnen met dit project. De contouren van de inhoud van het programma stond en de datum van de trainingweek was bekend. De eerste weken heb ik me verdiept in het overkoepelende project OpeningUP; achtergronden, belangrijke stakeholders en op te leveren resultaten. Gesprekken gevoerd met (gedelegeerd) opdrachtgever, projectleider, dean IBS, controller, communicatiemedewerker en partners in België en Groningen. Projectplan doorgenomen en aan de hand hiervan een stakeholdersanalyse, PBS en WBS gemaakt.

In januari met projectleider vervolgggesprek aangegaan om de taakverdeling af te stemmen. Afgesproken dat projectleider verantwoordelijk zou zijn voor de inhoud en accreditatie van de training, waar hij op dat moment al volop mee bezig was. Mijn verantwoordelijkheid kwam te liggen in het programma, de activiteiten, faciliteiten, organisatie en communicatie richting partners ten behoeve van de trainingsweek. Alles binnen vastgestelde termijn en budget zoals eerder beschreven. Tevens heb ik voorgesteld om een enquête onder de deelnemers voor te bereiden. Op deze manier konden we de kwaliteit van de training meten (inhoud en organisatie) en eventuele verbeteringen in kaart brengen.

Vanaf februari heb ik vol in de projectorganisatie meegedraaid. Primair heb ik mij bezig gehouden met het op te leveren resultaat; de Summer Academy TTT.

Vanwege de complexiteit van het project met meerdere workpackages, verdeling van gelden en afdelingoverstijgende bemensing en middelen, heb ik veel tijd nodig gehad in het begrijpen van de scope, plaats van het deelproject binnen het overkoepelende project, reilen en zeilen van het project, onderlinge verhoudingen en financiën. Gaandeweg deden zich issues voor binnen het project, waar ik niet direct verantwoordelijk voor was, maar wel opgepakt heb richting de projectleider.

Nadat ik een overleg met projectleider en programmamanger had bijgewoond in maart, vielen mij een aantal zaken op welke ik teruggekoppeld heb richting de projectleider. Het overleg ging puur over de financiën, waar projectleider en programmamanager elkaar niet leken te begrijpen. Er

werden geen heldere afspraken geformuleerd of genoteerd. Al met al kwam het overleg op mij over als niet constructief. Op mijn vragen welke rol de programmamanager op zich neemt en wat de projectleider van de programmamanager verwacht kon projectleider niet een helder antwoord geven. Het overkoepelende budget dreigde op dat moment overschreden te worden. Ik heb de projectleider meerdere malen geadviseerd om een stuurgroepvergadering te beleggen en een beslissing af te dwingen over het al dan niet voortzetten van het project en/of additionele middelen en uren toe te voegen. Op mijn initiatief hebben projectleider en ik een afspraak met een ervaren projectleider binnen HG gehad. Ook deze projectleider adviseerde met klem om de stuurgroep in te schakelen en beslissingen af te dwingen. Naar mijn weten heeft projectleider deze issue met gedelegeerd opdrachtgever kortgesloten.

De beslissing om 'businesses' uit de training te halen is door de projectleider genomen. Tijdens de stuurgroepvergadering met de partners in Karlstad, is dit terloops benoemd tijdens de presentatie van de workpackage door projectleider. Vanuit andere partners werd hier nauwelijks op gereageerd. De eerste week van juni heeft de (nieuwe) lector een overleg geïnitieerd over de stavaza m.b.t. OpeningUP. Hiervoor was ik uitgenodigd. Ook hier werd terloops benoemd dat vanwege het gebrek aan deelnemende bedrijven het woord 'businesses' uit de titel van de Summer Academy gehaald is.

In maart ben ik voor het eerst in aanraking gekomen met de MIC afdeling ter voorbereiding van de certificaten. Wat mij opviel in de communicatie met de teamleider, was dat dit stroef verliep. De accreditatie van de Summer Academy was op dat moment nog niet rond en de instroomeisen nog niet helder. Vanuit mijn internationale ervaring binnen het Onderwijs, heb ik de projectleider gevraagd of een IELTS score wellicht tot de instroomeisen behoorde. Tevens vroeg ik mij af hoe het zat met de verdeling van de ECTS en wat er op de certificaten vermeld diende te worden. Ik heb informatie aangevraagd bij STAD (studentadministratie), die mij zowel de instroomeisen als voorbeelden van certificaten hebben gestuurd. Tevens bij de MBA afdeling van IBS, met een vergelijkbare doelgroep als de Summer Academy. Dit heb ik teruggekoppeld aan de projectleider die op zijn beurt met de MIC contact opgenomen heeft. Al gauw blijkt de IELTS score een verplicht criterium om aan de instroomeisen te voldoen. Deelnemers aan de Summer Academy ontvangen hier begin maart bericht van.

De accreditatie blijkt uiteindelijk een week voor aanvang van de Summer Academy definitief niet haalbaar. De jurist binnen HG meldt dat uitsluitend graadverlenend onderwijs kan leiden tot een accreditatie. De projectleider besluit om via een soort omweg toch twee soorten certificaten af te laten geven en informeert de gedelegeerd opdrachtgever hierover. Een certificaat van deelname en een certificaat afgegeven onder toezicht van de MIC, incl. ECTS. De waarde van de laatste certificaat is te betwijfelen, aangezien de toegekende ECTS niet onderbouwd kunnen worden. Ik heb de projectleider geadviseerd om de penvoerder Leiedal van dit gegeven op de hoogte te stellen. Ook heb ik benoemd dat het voor mij niet goed voelt om de deelnemers die in alle haast een IELTS examen hebben afgelegd, niet te informeren over de waarde van het certificaat. Projectleider gaat de penvoerder op de hoogte stellen.

## **4 Opzet (inrichting) van het project - volgens de STARRT-Methode**

### **4.1 Eisen en doelen; scope en resultaten**

#### **Situatie**

De Summer Academy is onderdeel van het overkoepelende project OpeningUP en loopt van 1 oktober 2011 tot 1 oktober 2014. Het project heeft een nieuwe projectleider vanaf juni 2013. In het projectplan Train the Trainer staat het doel en resultaat beschreven. Het resultaat bestaat uit een geaccrediteerde trainingsweek op Master niveau voor partners binnen het project. Het doel is deelnemers van de trainingsweek op Master niveau te scholen, waarbij ze de opgedane kennis nadien zowel binnen- als buiten de eigen organisatie verspreiden. Eisen kunnen gevonden worden in toelating tot de training: BA diploma, niveau Engels etc. Scope van het project betreft de trainingsweek (pilot) die in mei plaatsvindt. Buiten de scope vallen toekomstige trainingsweken al dan niet commercieel weggezet (LLL).

#### **Taak**

Mijn taak is de gehele organisatie van de trainingsweek, incl. programma onderdelen, activiteiten en faciliteiten.

#### **Actie**

Ik heb meerdere gesprekken gevoerd met programmamanager, projectleider, dean IBS, controller FEZ, ondersteuner en communicatiemedewerker. De gesprekken met projectleider en programmamanager heb ik met gebruikmaking van het DPR-model gevoerd. Tevens ben ik de GOKIT bij langs geweest. Dit hielp mij om een goed beeld te verkrijgen wat het project behelst, welke stakeholders betrokken zijn cq invloed uitoefenen en welke resultaten opgeleverd dienen te worden. Vervolgens een stakeholdersanalyse gemaakt. Contact gezocht met de co-organizers bij Thomas More in België en overige partners in het project.

#### **Resultaat**

Tijdens de verkennende gesprekken met programmamanager en projectleider heb ik geconstateerd dat er ten aanzien van kwaliteit geen criteria opgenomen zijn. Naar aanleiding hiervan heb ik voorgesteld om een enquête af te laten nemen onder participanten wat als meetinstrument kan dienen ten aanzien van de kwaliteit (inhoud en programma) en eventuele aanknopingspunten biedt voor de verdere ontwikkeling van de training. Mijn voorstel is positief ontvangen en opgenomen. Ik heb een actieve bijdrage geleverd aan de vragenlijst. De resultaten worden momenteel verwerkt.

#### **Reflectie**

Vanwege de complexiteit van het project en de organisatie, ben ik in eerste instantie verstrand in project als geheel. Dit komt doordat ik graag zaken wil begrijpen en de verbanden wil zien tussen verschillende onderdelen. Mijn werkstijl is dat aldoende leer, de organisatie in ga, mensen leer kennen en vragen stel. In principe niks mis mee, want hier ligt tegelijkertijd mijn kracht. Wel ben ik van mening dat ik vanwege het korte tijdsbestek wat ik had (6 mnd.), eerder in het project mijn besluit had kunnen uitvoeren om mijzelf te beperken tot de Summer Academy. Dit had mij veel tijd en energie bespaard.

## **Transfer**

In een volgend project waar ik wellicht projectleider ben, wil ik ervoor waken dat ik enerzijds voldoende tijd opeis om (bijvoorbeeld) de oriëntatiefase uit te voeren. Tegelijkertijd alert te blijven op de afbakening en scope van mijn rol/taken. Hier ligt een aandachtspunt vanuit mijn intrinsieke motivatie van zaken oppakken en kansen willen benutten (marketing/sales achtergrond).

## **4.2 Projectaanpak**

### **Situatie**

Zoals eerder vermeld draait het project sinds oktober 2011. De projectstart heb ik derhalve niet meegemaakt. Structuren binnen het project waren tevens grotendeels belegd. Het project waar ik werkzaam ben betreft een workpackage en beslaat een fase binnen het totale project OpeningUp. Deze dient in juni afgerond te zijn.

In december 2012 wordt ik aangesteld om de projectleider te ondersteunen om de Summer Academy te realiseren. In feite is dat mijn GO geweest voor deelname in het project.

### **Taak**

Verzamelen en inlezen documentatie (projectplan + budget).

### **Actie**

Met projectleider taken verdeeld. Vervolgens een stakeholdersanalyse, WBS en PBS gemaakt en planning aangepast.

### **Resultaat**

Heldere taakverdeling en planning van activiteiten. Inzicht in betrokkenen en belanghebbenden bij het project

### **Reflectie**

De stakeholdersanalyse die ik gemaakt heb, had gebruikt kunnen worden voor de( interne) communicatie betreffende zowel de workpackage als het overkoepelende project OpeningUp. Afgezien van de communicatie die ik vlak voor de Summer Academy verzorgd heb, wordt over het project weinig richting belanghebbenden gecommuniceerd.

## **Transfer**

In een toekomstig project zou ik de communicatie richting interne en externe belanghebbenden van meet af aan borgen. Aan de hand van de stakeholdersanalyse een communicatieplan voorbereiden, ten behoeven van interne en externe belanghebbenden. Communiceren over het project is een van de key factoren in het succes van het project. Het vergroot draagvlak en betrokkenheid. Tevens kunnen mijlpalen die behaald zijn gecommuniceerd worden en daarmee behaalde successen gevierd worden.

## **4.3 Projectorganisatie**

### **Situatie**

De projectorganisatie bestaat uit de projectleider, ikzelf, de ondersteuner en de communicatiemedewerker. Daarbij twee leden vanuit de Hogeschool Thomas More in Mechelen die

samen met HG de inhoud van de training hebben ontwikkeld. De projectorganisatie bestond al toen ik bij het project betrokken werd.

Binnen het project blijkt er onvoldoende capaciteit gereserveerd voor de organisatie van de trainingsweek. Er blijken onvoldoende uren voor zowel projectmanagement als de organisatie gebudgetteerd te zijn. Naast het gebrek aan uren voor de projectleider zelf blijken er tevens onvoldoende uren en middelen tot zijn beschikking om taken en verantwoordelijkheden elders te beleggen. Ik kwam als geroepen, aangezien mijn inzet geen effect uitoefende op het beschikbare budget.

#### **Taak**

Binnen het projectteam was ik verantwoordelijk voor de organisatie van de trainingsweek. In de productie van middelen ondervond ik ondersteuning bij de communicatiemedewerker.

#### **Actie**

Zoals eerder beschreven.

#### **Resultaat**

Een prima georganiseerde trainingsweek voor deelnemers binnen het OpeningUp project.

#### **Reflectie**

Het tekort aan capaciteit binnen het project is te wijten aan de beginfase. Het blijkt dat de inschatting van mensen en middelen te laag is uitgevallen, waardoor projectleider onvoldoende uren tot zijn beschikking had voor projectmanagement inclusief bijbehorende taken rondom de organisatie die hij niet elders kon beleggen.

#### **Transfer**

Van meet af aan capaciteit en middelen borgen bij opdrachtgever in de beginfase van een project is cruciaal. Wanneer dit onvoldoende blijkt escaleren naar opdrachtgever, een beslissing afdwingen en niet zelf als projectleider met deze last blijven rondlopen.

### **4.4 Tijd & projectfasering**

#### **Situatie**

De planning die gemaakt is om het inhoudelijke programma en accreditatie voor te bereiden, blijkt niet haalbaar. Op onderdelen is te laat begonnen met de voorbereidingen, waardoor resultaten in het geding zijn gekomen. De communicatie richting belanghebbenden over de gevolgen komt te laat op gang. Alsmede escalatie richting opdrachtgever / penvoerder. Wat betreft de faseringen zijn deze gestoeld op de projectrapportage richting subsidieverstrekker. Mijlpalen, GO/NOGO momenten ontbreken.

#### **Taak**

In de uitvoering van mijn taken liep ik tegen het feit aan dat de accreditatie van het programma op zich liet wachten en uiteindelijk niet haalbaar bleek.

#### **Actie**

Zoals eerder omschreven heb ik projectleider aangespoord om voort te maken en te escaleren richting stuurgroep/penvoerder. Zelf heb ik actie ondernomen richting STAD, MBA afdeling en de

teamleider MIC. De voorbereiding van de certificaten hing af van de instroomeisen (IELTS) en accreditatie (wie tekent, verdeling ECTS).

### **Resultaat**

Een resultaat kan ik niet echt benoemen. Alle moeite ten spijt, aangezien de accreditatie niet mogelijk blijkt. Veel tijd en energie is hiermee verloren gegaan.

### **Reflectie**

Als ik terug kijk had ik mij wellicht beter niet kunnen bemoeien met de accreditatie. Dit behoorde immers tot de taken en verantwoordelijkheden van de projectleider. Hem aansporen om met informatie te komen is prima. Ik heb daarnaast actie ondernomen richting andere onderdelen van de HG, incl. de MIC.

### **Transfer**

Voor mij geldt dat ik alert moet blijven op de scope en mijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Wat hoort wel en wat hoort niet bij me. Ook in een toekomstige rol als projectleider niet onbelangrijk.

De huidige projectleider heeft het project overgenomen van een voorgaande die ervan afgehaald is. In zo'n geval zou ik een afbakening van de scope en op te leveren resultaten op voorhand willen borgen. Wat ligt er, wat is de bedoeling, wie zijn erbij betrokken, wanneer escaleren en bij wie, wat is haalbaar en welke risico's spelen er mee. De onmogelijkheid van een accreditatie kan dan in een vroeg stadium boven tafel komen en verwachtingen richting belanghebbenden beter gemanaged.

## **4.5 Kosten & financiën**

### **Situatie**

Ten aanzien van het budget tracht projectleider gemaakte uren voor projectmanagement op creatieve manieren onder te brengen binnen het beschikbare budget. Zo vallen de kosten voor trainers/docenten mee en gebruikt projectleider budget wat hij boekt op coördinatie voor zijn eigen werkzaamheden.

Kosten ten aanzien van de organisatie van de training kunnen beperkt worden, doordat ik aangesteld wordt als stagiair ten behoeve van mijn opleiding.

### **Taak**

Mijn taak was om de training te organiseren binnen het beschikbare budget van 32.520 Euro.

### **Actie**

Bij het doornemen van het budget heb ik direct aangegeven dat 540 Euro voor een avondprogramma erg weinig is en dat het erg lastig zal zijn om met een aantrekkelijk voorstel te komen. De begroting was gemaakt voor 18 personen, maar al gauw bleek dat het aantal deelnemers inclusief organisatie en trainers rond de 25 opliepen. Doordat de hotelkosten beperkt bleven, heb ik budget gereserveerd voor het hotel kunnen overhevelen naar het avondprogramma.

Tevens heb ik twee maal 500 Euro gereserveerd voor onvoorzien kosten BTW en nacalculatie van drankjes.

## Resultaat

We zijn binnen het budget gebleven, met een groter aantal deelnemers dan het uitgangspunt was.

## Reflectie

Ik ben redelijk nauwgezet en heb veel afgewogen om binnen het beschikbare budget te kunnen blijven. Heb mogelijkheden verkend bij projectleider om over extra budget te beschikken, wat ook gelukt is.

## Transfer

Ik zou voor een project een post met onvoorzien opnemen. Dit kan gebruikt worden voor eventuele kosten die hoger uitvallen doordat er zoals in dit geval meer deelnemers zijn dan in eerste instantie begroot. Het geeft meer lucht.

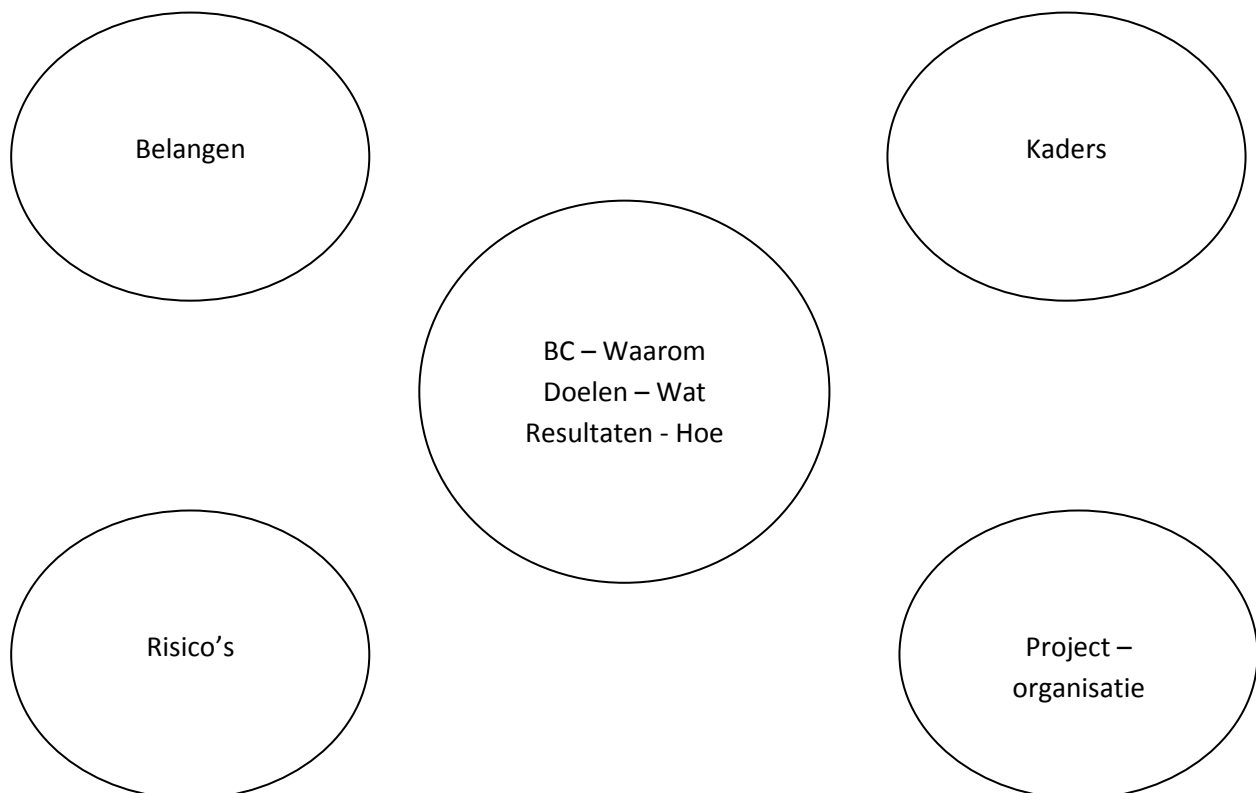
## 5 Risico's, Issues en Verandermanagement (diagnosemodellen)

In dit hoofdstuk werk ik de issues en risico's uit die eerder in het verslag aan bod zijn gekomen. Hierbij toets ik de impact van de issues op de verschillende aspecten van het project. Dit doe ik aan de hand van onderstaand figuur. In het tweede gedeelte neem ik het hele project als case onder de loep, waar ik een diagnose op loslaat.

### 5.1 Risico's en Issue's

De volgende risico's en issues komen aan bod:

1. Accreditatie Summer Academy
2. Inhoudelijke programma
3. Uren projectleider en ikzelf
4. Budget





### *1. Accreditatie Summer Academy (zie 2.1)*

Wanneer in de beginfase een risico analyse en haalbaarheidsonderzoek waren uitgevoerd, had in een vroeg stadium gebleken dat een accreditatie van de training niet tot de mogelijkheden behoort. Dit risico die zich voordeed als issue, heeft direct effect gehad op de vooraf gestelde projectdoelen en resultaten. Niet meegenomen is het belang van de accreditatie voor de subsidieverstrekker. De penvoerder van het project in België is hier niet meteen van op de hoogte gesteld (I-GOKIT). Het is mede daarom onduidelijk of dit effect zou kunnen hebben op het al dan niet toekennen van gelden (G-GOKIT). Het belang van een officieel diploma voor deelnemers aan de Academy komt ook in het geding, door deelnemers enerzijds een overhaaste IELTS test te laten doen en hen vervolgens niet op de hoogte te stellen van de onmogelijkheid van een officieel certificaat (I-GOKIT). Het effect op de projectorganisatie betreft mijzelf, waarbij het niet goed voelt om verwachtingen die niet waar gemaakt worden op zijn minst helder te communiceren.

### *2. Inhoudelijke programma (zie 2.1)*

Het inhoudelijke programma heeft vertraging opgelopen vanwege de beschikbaarheid en selectie van geschikte trainers. Een vooraf niet ingeschatte risico deed zich voor. Sommige trainers waren onvoldoende afgestemd op de doelgroep en op onderdelen ontbrak het aan samenhang tussen de verschillende trainingdagen. Dit heeft invloed op de belangen van deelnemers om een training te volgen die toegespitst is op hun behoefte en bedrijfstak, met een direct gevolg in kwaliteitsbeleving van de training (K-GOKIT).

### *3. Uren Projectleider en ikzelf (zie 2.2)*

Het project heeft te weinig uren beschikbaar voor overall projectmanagement en organisatie van de Summer Academy. Kijkend naar de belangen, zou projectleider richting opdrachtgever moeten escaleren die het grootste belang heeft bij het resultaat. Alsook de penvoerder in België. Projectleider had een prognose kunnen maken van de benodigde capaciteit en middelen (GOKIT) om de training te realiseren (BC,doelen, resultaat). Er is voor de oplossing gekozen om met mijn komst de uren voor de organisatie van de training af te dekken.

### *4. Budget (2.3)*

We zijn keurig binnen het beschikbare budget van 35.520 gebleven. Wel hebben er een aantal verschuivingen plaatsgevonden. Zo is bijvoorbeeld geld voor trainers overgeheveld naar coördinatie (projectmanagement). Dit vanwege het gebrek aan uren voor projectmanagement wat ik hierboven reeds beschreven heb. Dit heeft verder geen invloed op de overige aspecten van het project.

## **5.2 Verandermanagement (diagnosemodellen)**

In dit gedeelte stel ik een diagnose ten aanzien van het project in zijn totaliteit (TTT). De diagnose betreft een probleem binnen het project waar ik de afgelopen maanden werkzaam ben ik geweest.

Na een korte toelichting wat het project behelst, formuleer ik het probleem waar ik een diagnose op loslaat. Dit doe ik aan de hand van het integratiemodel Camp specifiek gericht op projecten. Vervolgens koppel ik de kleuren van Caluwé aan de Hanzehogeschool als organisatie, benoem ik de valkuilen relevant voor de geldende kleuren en reflecteer ik op mijn project. Tot slot bekijk ik het probleem nog eens via de systemische benadering van Schaveling en kom ik tot een conclusie.

In het volgende gedeelte schets ik de belangrijkste stakeholders binnen het project. Vervolgens ga ik in op mijzelf als persoon en veranderaar, aan de hand van de uitkomsten uit verscheidene tests. Tot slot reflecteer ik op mijn rol en keuzes binnen het project en wat ik met opgedane inzichten kan in de nabije toekomst.

### **5.2.1 Het project**

Het project Summer Academy for Social Media Trainers in Local & Regional Governements is onderdeel van een Europees subsidieproject OpeningUp. De verschillende onderdelen zijn opgedeeld in zogenaamde workpackages, waar de Summer Academy één van is. De Summer Academy betreft een trainingsweek op Masterniveau voor communicatiemedewerkers binnen overheden en onderwijsinstellingen. Het doel is dat de opgedane kennis vanuit de training zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten verspreid wordt.

Ik ben bij de Summer Academy werkzaam en verantwoordelijk geweest voor de totale organisatie en implementatie ervan. De projectleider was verantwoordelijk voor het projectresultaat en heeft meerdere deelprojecten onder zijn hoede. De Summer Academy vond van 27 – 30 mei 2013 plaats bij Hanzehogeschool in Groningen (HG).

### **Probleemstelling**

Het project verloopt moeizaam, wat zichtbaar wordt als er van andere afdelingen om input of medewerking gevraagd wordt. Ik vraag mij regelmatig af of men zich wel betrokken voelt bij het project en het project überhaupt zien zitten. Het projectresultaat 'een geaccrediteerd trainingsprogramma' wordt uiteindelijk niet gerealiseerd. Het trainingsprogramma is ontwikkeld, echter de accreditatie blijkt een week voor aanvang van de Summer Academy definitief niet haalbaar.

### **5.2.2. Model Camp 1996 Projectmanagement**

In eerste instantie heb ik gekozen voor een integraal model; model Camp 1996. Reden hiervoor is dat ik vanwege de complexiteit van het project en de omgeving, meerdere aspecten wilde belichten om vervolgens als een soort trechter tot de kern van het probleem te komen. Ik vond een model specifiek toegespitst op projectmanagement. Dit geeft mij in eerste instantie vanuit de onderzoeksbenadering een beeld van de percepties van de ondervraagden over de gang van zaken binnen het project. Ik heb deze vragenlijst door de (gedelegeerd) opdrachtgever en de projectleider laten invullen. Tevens heb ik zelf de vragenlijst ingevuld. Het heeft interessante en zeer bruikbare uitkomsten opgeleverd.

Het model van Camp; de Projectmanagement Matrix 2001; neemt projecten vanuit het beleid, de interne organisatie en het personeel onder de loep. Hierbij wordt gekeken naar zowel de technische, politieke en culture aspecten die van invloed zijn. In de bijlage een schematisch overzicht van de matrix welke in totaal 80 vragen oplevert.

De voornaamste conclusies die aan de hand van de antwoorden getrokken kunnen worden zijn: Projectdoelen blijken onvoldoende concreet uitgewerkt. Tevens zijn projectdoelen onvoldoende afgestemd op de organisatie. De plaats van het project in de organisatie is niet helder beschreven, waarbij de verschillende deelprojecten onvoldoende op elkaar afgestemd zijn. Er is een gebrek aan betrokkenheid bij het project in zijn totaliteit en ook de zichtbaarheid van het project in de

organisatie blijkt onvoldoende. Tot slot blijkt de rol van de opdrachtgever voor de projectleider niet duidelijk.

Het wordt knap lastig om een project te managen wanneer de projectdoelstellingen onvoldoende uitgewerkt zijn in de Business Case en de relatie tot de organisatiedoelstellingen niet helder blijkt. Waarom doen we dit project (zakelijke rechtvaardiging)? Hoe past het project binnen de organisatiedoelstellingen en wat is de toegevoegde waarde ervan?

### **5.2.3. Kleuren als denkkader voor projecten**

Op het internet kwam ik een interessant artikel tegen van Jan Derksen en Pieter Gremmen van Twijnstra Gudde Management Consultants. Op basis van de kleuren van Caluwé, maakten zij een vertaalslag naar projecten in de verschillende organisaties. Gekeken naar de organisatie Hanzehogeschool (HG) in zijn totaliteit en de vijf kleuren van Caluwé & Vermaak ben ik tot de conclusie gekomen dat de hoofdkleuren van HG blauw (resultaatgerichtheid) en geel (consensus zoeken) zijn. Aan de hand van patronen in projecten van beide kleuren, benoem ik de valkuilen die op de loer liggen bij de inrichting en uitvoering ervan. Vervolgens maak ik een vertaalslag naar mijn project, met een reflectie op de uitkomsten vanuit de matrix van Camp.

#### *Patronen binnen blauwe organisaties*

In een blauwe organisatie is de afbakening van een project vaak een zaak van de opdrachtgever of kleine stuurgroep. Argumenten voor de zakelijke rechtvaardiging van projecten zijn primair rationeel en sterk gericht dat datgene wat inhoudelijk nodig is. De neiging bestaat om het op te leveren resultaat duidelijk en concreet neer te zetten, waarbij het achterliggende doel uit het oog verloren wordt. Bij de samenstelling van het projectteam ligt de nadruk op beschikbaarheid en deskundigheid en het project is veelal intern gericht. Men gaat met het project door totdat het afgesproken resultaat is opgeleverd. Afstemming met de omgeving beperkt zich tot het vragen om informatie/ondersteuning om het gevraagde resultaat tot stand te brengen.

#### *De valkuilen*

Belangrijkste valkuil bij de inrichting van een project in een blauwe organisatie is dat er geen doelstelling voor het project wordt geformuleerd of, indien dat wel gebeurt, men er in het verdere project niet meer naar omkijkt. Door de sterke resultaatgerichtheid wordt weinig aandacht geschonken aan de belangen van de verschillende partijen. Dat kan problemen geven bij de implementatie.

#### *Patronen binnen gele organisaties*

In een gele organisatie wordt bij de afbakening van een project rekening gehouden met de belangen van de diverse afdelingen. Vaak een langdurig proces dat uiteindelijk leidt tot een besluit op basis van consensus. Men wil het op te leveren resultaat liefst zo lang mogelijk globaal en in abstracte termen houden om zo ruimte te scheppen voor verdere onderhandeling. Het onderhandelingsproces is belangrijker dan het te bereiken resultaat. In het projectteam zijn alle betrokken afdelingen vertegenwoordigd en vindt de eerste onderhandelingsronde plaats. Leden van het projectteam koppelen zaken terug naar hun afdeling en hebben weinig mandaat. Als men het niet eens wordt, wordt een besluit voorgelegd aan een stuurgroep waarin alle partijen op managementniveau vertegenwoordigd zijn.

### *De valkuilen*

Belangrijkste valkuil bij een project in een gele organisatie is het blijven hangen in de beginfase. Ook tijdens het project worden zaken steeds opnieuw ter discussie gesteld. Projecten komen niet echt van de grond, duren lang en als ze al tot een resultaat leiden, is niemand er echt blij mee. Daarnaast is de kans groot dat de voortgang belemmerd wordt doordat iedereen zijn belangen verzekerd wil zien.

### *Reflectie op mijn project*

Ik zie in mijn project dat de focus ligt op het op te leveren resultaat. Het lijkt erop dat men op enig moment besloten heeft dit project te doen en dat er onvoldoende is stilgestaan bij de doelstellingen waaraan het project dient bij te dragen. Hiermee komt ook de relatie met de organisatiedoelstellingen in het geding. De geringe betrokkenheid bij het project is mede te herleiden door de onduidelijkheid van de plaats die het project in de organisatie inneemt. Wie doet wat, is waar verantwoordelijk voor en what's in it for me? Wellicht is in de beginfase van het project onvoldoende geïnvesteerd in het betrekken van de verschillende stakeholders, door hen in kaart te brengen en (deel)eigenaar te maken van onderdelen binnen het project. Geringe zichtbaarheid van het project in de organisatie kan geweten worden aan gebrekkige communicatielijnen met de projectomgeving en de onduidelijkheid die bestaat in rolverdeling tussen projectleider en opdrachtgever.

## **5.2.4. Systemische benadering Schaveling**

Wanneer ik kijk vanuit de systemische benadering van Schaveling zie ik het volgende gebeuren.

### *Probleemsymptoom*

Het project verloopt moeizaam, op onderdelen is het hangen en wurgen om zaken voorelkaar te krijgen en de plaats van het project in de organisatie is onduidelijk. Het projectresultaat 'een geaccrediteerd trainingsprogramma' wordt uiteindelijk niet gerealiseerd. Het trainingsprogramma is ontwikkeld, de accreditatie blijkt een week voor aanvang van de Summer Academy definitief niet haalbaar.

### *Lapmiddel*

Een voorgaande projectleider wordt vervangen door de huidige die aan de gang gaat. Opdrachtgever en projectleider sturen op het resultaat en de financiën om het project tot een goed einde te brengen.

### *Onbedoeld neveneffect*

Met het aanstellen van een nieuwe projectleider wordt de suggestie gewekt dat het probleem volledig aan de voorgaande projectleider te wijten is. Echter het onderliggende probleem zit helemaal in het begin van het project, de oriëntatiefase. In deze fase zou helderheid verschaft moeten worden in de nut en noodzaak van het project, de haalbaarheid, specifieke risico's, kaders en mogelijke strategische beslispunten afgezet tegen beoogd resultaat.

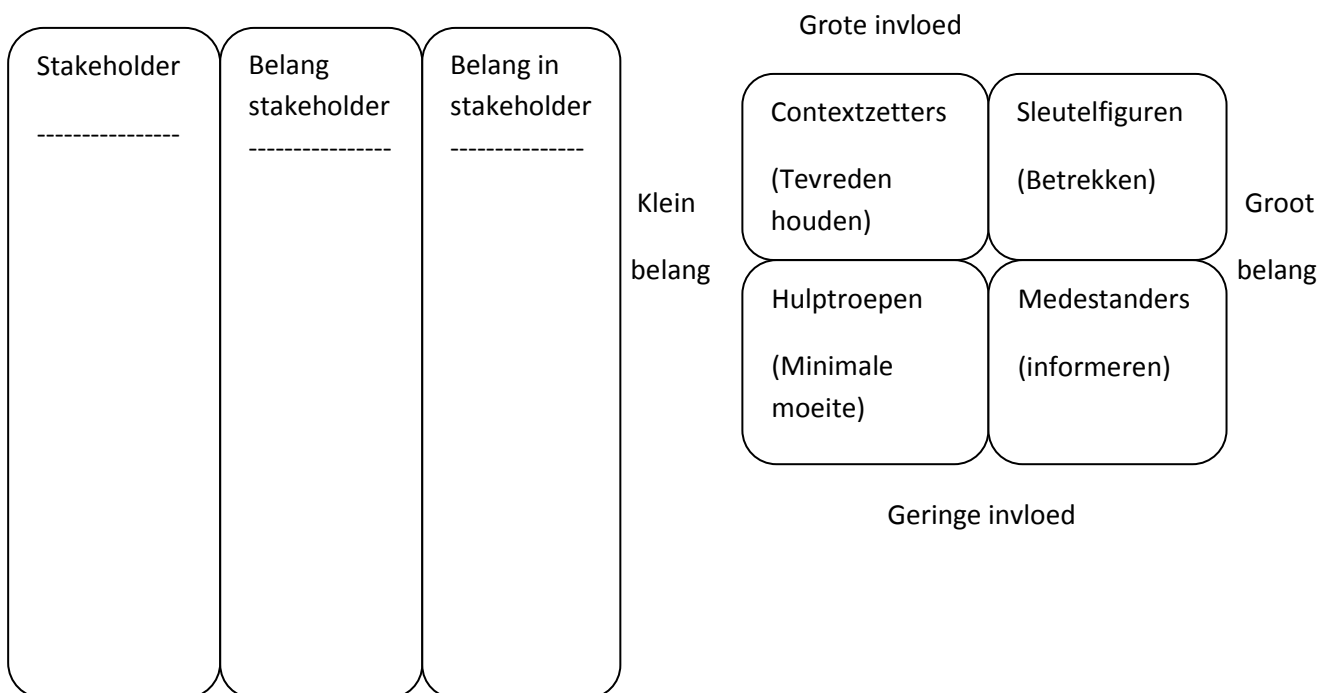
De (gedelegeerd) opdrachtgever zou moeten (blijven) investeren in het creëren van draagvlak bij de verschillende onderdelen in de organisatie. Het project zou een duidelijke plaats in de organisatie toegewezen moeten krijgen (stakeholdersanalyse) en de toegevoegde waarde van het project

inclusief de impact voor de organisatie zou helder moeten zijn. Aan de hand van eventuele risico's zouden belangrijke beslismomenten gedefinieerd moeten worden en helderheid verschaft moeten worden of en wanneer projectleider dient te escaleren. Een GO of NO GO moment na de oriëntatiefase zou een beslismoment geweest zijn of de organisatie in staat is het project invulling te geven en tot een goed resultaat te brengen. Tegelijkertijd zou een haalbaarheidsonderzoek inzicht gegeven hebben of het ontwikkelen van een geaccrediteerd trainingsprogramma haalbaar zou zijn geweest.

Bovenstaand wekt de indruk dat er op enig moment besloten wordt een project op te tuigen en dat men hoe dan ook het project tot het eind gaat volbrengen. Het probleem zit in de benadering van projecten, naast de technische aspecten ligt de oorzaak van problemen voor een groot deel in het managen van verwachtingen en invulling/uitvoering van rollen van opdrachtgever en projectleider. Doordat er onvoldoende is stilgestaan bij de oriëntatiefase van het project, incl. uitwerking van de business case doen zich problemen voor in alle opeenvolgende fases.

### 5.2.5 Stakeholdersanalyse

Aan de hand van onderstaand figuur, beschrijf ik de belangrijkste stakeholders in mijn project.



#### *Opdrachtgever*

Belang van opdrachtgever is de realisatie van het projectresultaat binnen de afgesproken kaders.

Belang in opdrachtgever is dat hij faciliteert, draagvlak creeëert en beslissingen neemt.

Hij behoort tot de sleutelfiguren, heeft een groot belang en veel invloed.

#### *Projectleider (vanuit mijn rol als ondersteuner gekeken)*

Belang van projectleider is managen van het project (in control), het team en een projectresultaat afleveren binnen afgesproken kaders.

Belang in projectleider is dat hij projectgroep faciliteert, communiceert met projectomgeving en organisatie en escaleert richting opdrachtgever (stuurgroep) wanneer zich issues en risico's voordoen.

Belang ligt in het in control zijn, waarbij hij invloed kan uitoefenen via de stuurgroep, als adviseur. Hij neemt echter geen beslissingen.

#### *Externe partners in het project*

Belang is het projectresultaat. Zij zijn de gebruikers. Wanneer er een gebruikersgroep gevormd was, hadden zij invloed uit kunnen oefenen op de inhoud van de training. Als projectleider had mijn belang gelegen in de acceptatie van het projectresultaat.

De externe partners behoren tevens tot de sleutelfiguren.

#### *Master in International Communication (MIC) – Teamleider en docenten*

Belang van MIC is een inhoudelijk goed programma wat verwerkt kan worden in hun curriculum. Ook zij zijn gebruikers. Belang in MIC is net als de partners in de acceptatie van het projectresultaat. Vertegenwoordigers van de MIC had ik in de gebruikersgroep geplaatst. Wellicht een van hen tot de stuurgroep toegelaten als afgevaardigde van de gehele gebruikersgroep.

De MIC behoort tot de sleutelfiguren en zouden een zekere mate van invloed gehad moeten hebben op de inhoud van de training, zoals hierboven omschreven.

#### *Lector*

Belang van lector is naast het projectresultaat, publiciteit gerelateerd aan zijn lectoraat en onderzoeksactiviteiten. Hij was tevens initiator van het project. Belang in lector had ik gesteld op de ontwikkeling van het inhoudelijke programma. Ik had zijn commitment ten aanzien van de inhoud gevraagd en daarop gestuurd.

De lector is een sleutelfiguur met redelijke invloed en geniet een hoge mate van autonomie. Tevens een risico!

#### *Dean (leidinggevende projectleider vanuit de lijn)*

Mede initiator van het project. Belang ligt in de spin off van het project naar eigen organisatie onderdeel, vanwaaruit nieuwe projecten zijn geïnitieerd. Belang in dean als projectleider is met name facilitering van tijd. Dean heeft een zekere mate van invloed met een klein(er) belang in het project. Hoort binnen dit project tot de medestander (informereren).

#### *Docenten, vanuit verschillende opleidingen/schools en externe trainers*

Belang van de docenten/trainers is hun kennis delen en verspreiden vanuit hun bestaansrecht (intern ook onderwijs doorontwikkelen). Belang in docenten is het verkrijgen van de kennis en het neerzetten van een kwalitatief goed opleidingsprogramma. Het zijn de leveranciers aan het project. Vertegenwoordigers van docenten/trainers had ik in een leveranciersgroep geplaatst. De lector had ik als hoofdleverancier willen aanmerken vertegenwoordigd in de stuurgroep.

De docenten/trainers behoren tot de sleutelfiguren en hebben een invloed op de inhoud en kwaliteit van de training.

### 5.2.6 Samenvatting uitkomsten LIFO, Belbin en Roos van Leary

Gedurende de opleiding heb ik een aantal tests gemaakt welke uitkomsten hebben opgeleverd die iets zeggen over mijn (voorkeurs)rol in teamverband, gedrag en communicatiestijl. Leuk om te doen en in de regel een bevestiging van hoe ik mijzelf zie handelen.

Uit de LIFO test komt BO met de hoogste score naar boven. Gevolgd door SO en MW die even hoog scoren. Ik herken mijzelf het meest in BO; op zoek naar uitdagingen, denken in kansen en win-win situaties. Daarbij ben ik energiek, direct en actiegericht. Neem graag het voortouw, ben impulsief en empathisch. Mijn non-verbale gedrag is in lijn met wat ik voel en makkelijk leesbaar. SO heb ik tijdens mijn loopbaan (geconditioneerd) ontwikkeld, vanuit een soort noodzaak, maar ook sensitiviteit, omdat je met een pure BO benadering in deze sector niet vooruit komt. MW herken ik vanuit mijn insteek in het contact met anderen. Mijn voorkeur gaat uit naar harmonie, waar ik graag en actief een bijdrage aan lever.

Onder hoge druk (ongezond) neig ik naar BA en MW. Afhankelijk van de situatie en omgeving, zet ik of de hakken in het zand of ben ik juist te meegaand.

De Belbin test geeft aan dat ik binnen een team primair een 'brononderzoeker' ben. Als ik kijk in mijn huidige en vorige functies, is dit wat steeds terugkomt en waar ik energie van krijg. Contacten leggen en deze verbinden met kansen die zich aandienen is iets wat ik van nature in mij heb. Enerzijds solistisch, waarbij ik continu de samenwerking opzoek richting het team en daarbuiten om zaken voorelkaar te krijgen (voorzitter en mw). Ondertussen trek ik mij regelmatig terug om innovatieve ideeën en concepten uit te werken en deze vervolgens de groep in te brengen (plant).

#### Uw natuurlijke teamrollen zijn Brononderzoeker, Voorzitter en Plant:



De **Brononderzoeker** is een netwerker en regelt contacten en ideeën.  
Eigenschappen: Nieuwsgierig en enthousiast

22%



De **Voorzitter** verbindt, zorgt voor consensus.  
Eigenschappen: Resultaatgericht en coördinerend

15%



De **Plant** is een wat introverte, creatieve intellectueel.  
Eigenschappen: Out-of-the-box denker en vernieuwend

14%

Valkuilen waar ik mijzelf in herken zijn dat ik ongeduldig ben, tijdens vergaderingen bijvoorbeeld die naar mijn idee vaak onnodig lang duren. Ik kan dan mijn zin doordrijven om tot een besluit of ander resultaat te komen. Omgaan met weerstand, helemaal als het die ene collega betreft die altijd apen en beren op de weg ziet. Als voorzitter van de vergadering gaat het beter. Ik heb dan sturing, waarbij ik iedereen aan bod laat, zonder te verzanden in oeverloze discussies.

De Roos van Leary geeft aan dat ik in interactie met anderen een sterke voorkeur heb voor BS, welke in lijn is met mijn LIFO stijl BO. Hierbij ben ik gericht op de groep (mw) en als het nodig is lever ik kritiek en stel ik zaken aan de kaak (TB).

Onder hoge druk (ongezond) werkt het juist tegen me, waarbij ik een onaangenaam persoon wordt. Bazig, onvriendelijk en niet tolerant naar anderen. In het andere uiterste wordt ik juist te meegaand, neger ik mijn eigen behoeften en ben ik aan het pleasen. Beide uitersten heb ik op enig moment in de praktijk ervaren.

#### *Reflectie op mijn project a.d.h.v. Roos van Leary*

In december 2012 ben ik met de programma manager een stage overeengekomen, waarbij ik de projectleider zou ondersteunen bij het realiseren van de Summer Academy. In het kader van mijn opleiding Projectmanagement was een stage een goed middel om de theorie aan de praktijk te toetsen. Hoewel ik niet als projectleider zou fungeren, zou ik alle aspecten van projectmanagement doorlopen.

In eerste instantie ben ik verzand in het project als geheel. Dit komt doordat ik graag zaken in haar context wil begrijpen. Je ziet dit ook terug in de eerste papers die geschreven heb. Deze waren voorzien van een hoop kritiek ten aanzien van de HG als organisatie en het overkoepelende project. Waar ik moeite mee had was de vertaalslag van mijn rol als ondersteuner van de projectleider, naar de opleiding.

Vanuit de kritiek die ik ervoer, heb ik richting projectleider een aantal interventies gepleegd. Denk hierbij aan het achterhalen van de uiteindelijke opdrachtgever (mandaat), aansturen op escalatie richting opdrachtgever en penvoerder project (budget issues) tot en met de accreditatie (projectresultaat) die niet haalbaar bleek. De interventies hebben geleid tot actie van de projectleider. Ik heb de projectleider daarbij gewezen op zijn verantwoordelijkheid en risico's die hij zou lopen wanneer hij geen actie zou ondernemen. Echter, heb ik hem niet op zijn verantwoordelijkheid aangesproken als projectleider richting het projectteam. Het willen helpen, samenwerken en zorgen voor hebben voor mij de boventoon gevoerd.

De projectleider heeft als ik het goed inschat een SO, SB en wellicht OS/OT voorkeursstijl (Leary). Dit maakt dat ik mij enigszins voorzichtig heb opgesteld, omdat ik niet bedreigend over wilde komen. Tevens merkte ik al gauw dat projectleider het niet makkelijk had, met een complex project en een hoop onduidelikheden. Ook speelde mee dat ik een soort van misplaatste bescheidenheid voelde, omdat ik immers maar een stagiair was binnen dit project. Tot slot mijn belang in het behalen van mijn diploma en de noodzaak om een project in te brengen, maakt dat ik de keuze heb gemaakt om zaken te accepteren. Ik ben trouw gebleven aan mijzelf door zaken te benoemen en bespreekbaar te maken. Achteraf had ik best meer kritisch mogen zijn (TB) en beter kunnen aangeven wat ik nodig had als situaties zich aandienden (TO/BT).

## **H 6 Reflectie**

Wat een bewogen jaar.. Achteraf kan ik zeggen dat het 'verliezen' van mijn baan wellicht het beste is wat mij op dat moment had kunnen overkomen. Het heeft mij de mogelijkheid geboden om écht stil te staan bij mijzelf, waar sta ik en waar wil ik naar toe. Mijn keuze voor de projectmanagement opleiding blijkt een goede te zijn geweest. Niet alleen heb ik nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan, ook is het voor mij een bevestiging dat ik als projectmanager aan de slag wil.



Dat projectmanagement een vak is, is mij gedurende de opleiding en stage goed duidelijk geworden. Het is niet iets wat je er even bij doet. Er spelen in complexe organisaties als HG vele harde en zachte aspecten mee die van invloed zijn op het al dan niet slagen van projecten. Niet voor niets is er de stelregel dat 70% van projecten in organisaties mislukken.

Het project waar ik aan gewerkt heb, heeft mij inzicht gegeven in de complexe organisatie HG met haar verschillende en soms tegenstrijdige belangen. Ten aanzien van projectmanagement is het een enorme leerschool geweest om te ervaren hoe bepalend de beginfase en het inrichten van projecten is voor het verdere verloop en uiteindelijke succes van een project. Communiceren, communiceren en nog 's communiceren naar de projectomgeving en stakeholders is naast de technische aspecten een van de kritische succesfactoren.

Gedurende de opleiding heb ik geworsteld met mijn rol en vertaalslag richting de opleiding. Ook vond ik het een hele uitdaging om het project in zijn context te begrijpen. In eerste instantie had ik de neiging om erin te verzanden. Eigenlijk pas in de laatste maanden tijdens de module verandermanagement vielen zaken echt op zijn plaats.

Tijdens de lessen verandermanagement hebben we een kleurentest voor veranderaars ingevuld. Bij mij kwam er een verandertype rood en wit uit, gevolgd door groen. Opvallend was dat ik in alle kleuren in balans ben ten aanzien van doen en denken. Ik herken dit ook, ben op mijn best in situaties waarin ik mijzelf dit volledig toesta. Een eye opener was voor mij dat je als projectleider hoe dan ook een veranderaar bent. Dat elk project per definitie een verandering betekent. Voorheen was ik mij hier nooit bewust van en associeerde ik veranderingen met grote reorganisaties.

Having said that.. zie ik mijzelf als projectleider en dus veranderaar op projecten die een innovatief karakter hebben. Het (samen) creëren en ontwikkelen van nieuwe initiatieven met verschillende stakeholders. Mijn organisatievermogen en talent in netwerken, communiceren en enthousiasmeren kan ik hierin volop benutten. Hier ligt tevens mijn toegevoegde waarde voor HG. Ik switch daarbij redelijk makkelijk richting de blauwe en deels gele organisatiekleur van HG.

Met de tools en inzichten die ik het afgelopen jaar verworven heb, wil ik graag nog een verdiepingsslag maken richting coaching/training/nlp. Mijn doel daarbij is naast een stuk persoonlijke ontwikkeling, optimaal in te kunnen spelen op gesprekspartners en mijn arsenaal aan mogelijke interventies uit te breiden. Dit sprak mij tijdens de module verandermanagement al aan, wat ik heb benoemd tijdens de les.

Inmiddels ben ik gevraagd om de oriëntatiefase uit te voeren voor een eventueel nieuw project. Het betreft een internationale conferentie die in 2015 plaats moet gaan vinden. Ik voer gesprekken met stakeholders zowel binnen als buiten de HG. Met de opdrachtgever werk ik de business case uit en ook met gedelegeerd opdrachtgever voer ik meerdere gesprekken. In deze rol ben ik helemaal in mijn element. Ben (positief) kritisch en weet wat ik wel en niet wil of nodig heb. Wat ik niet weet, vraag ik na. Ik vind het mooi om te zien hoe de organisatie hier positief op reageert.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken die mij geholpen heeft tijdens de opleiding. Het KCO, collega's HG, partners OpeningUp en docenten/trainers verbonden aan de opleiding. Dank voor jullie medewerking, het delen van kennis, informatie en ervaringen, feedback en nieuwe inzichten die mij verder hebben gebracht.

## Literatuur

- KCO Strategisch beleidsplan 2010 – 2015 ‘Ondernemerschap op Koers’
- HG Strategisch beleidsplan ‘Koers op Kwaliteit’ 2010 – 2015
- Tiggelaar, B., MBA in één dag – Het Boek, 2012
- Johnson, S., Who moved my cheese?
- Caluwé de, L. & Vermaak, H.; Leren Veranderen – Een handboek voor de veranderkundige, 2006
- Derksen, J., Gremmen, P., Twijnstra Budde Management Consultants, Kleuren als denkkader voor projecten
- Schaveling, J., Systeemdenken
- [www.campmatrix.nl](http://www.campmatrix.nl)
- [www.pearsoneducation.nl](http://www.pearsoneducation.nl)
- [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
- [www.123management.nl](http://www.123management.nl)
- [www.123test.nl](http://www.123test.nl)

## Afkortingen

HG	Hanzehogeschool Groningen University Of Applied Sciences
KCO	Kennis Centrum Ondernemerschap
TTT	Train the Trainer
IMM	Instituut voor Marketing Management
MIC	Master International Communication
FEZ	Financieel Economische Zaken
KAB	Knowledge Advisory Board
IBS	International Business School
STAD	Student Administratie

## Bijlagen

- I Model Camp 1996 – Projectmanagement
- II Stakeholdersanalyse
- III Planning
- IV Draaiboek
- V Uitkomsten enquête