

GUUS VAN DEELEN



PROJECTDOCUMENT

PROJECTAANVRAAG EN PROBLEEMOMSCHRIJVING

Idealiter beantwoord de initiator vraag 1.1 t/m 1.6
voorafgaand aan het eerste verkennende gesprek

1.1 OMSCHRIJF BEKNOPT DE UITDAGING, DE AMBITIE OF HET PROBLEEM

1.2 WIE ERVAART DIT ALS EEN PROBLEEM? WIE HEEFT HIER LAST VAN?

1.3 DOELGROEP / BETROKKENEN

1.5 HUIDIGE WERKPRESTATIES

1.6 BEOOGDE WERKPRESTATIES

1.7 OORZAAK VAN DEZE GAP?



Wat maakt dat de huidige situatie niet de gewenste situatie is? Welke krachtenvelden hebben invloed op het in stand houden van de huidige situatie? Kies alles wat van toepassing is:

Geen duidelijke verwachtingen: mensen weten niet precies wat ze moeten doen.

Geen helpende werkomgeving: het is niet praktisch uitvoerbaar.

Niet de vaardigheden: medewerkers kunnen dit echt niet.

Geen feedback: medewerkers krijgen het niet te horen als ze het niet goed doen.

Het oude/andere gedrag is aantrekkelijker: je komt ermee weg als je het ongewenste gedrag blijft vertonen.

Vul aan:

1.8 BEOOGDE OPLOSSINGSRICHTING

1.9 NEGATIEVE CONSEQUENTIES

1.10 TE BEHALEN WINST

2.1 OPLOSSINGSRICHTING (zie bijlage 5 in boek)

2.2 OP TE LEVEREN PRODUCTEN

2.3 PROJECTVOORWAARDEN

2.4 SCOPE
IN SCOPE VAN DIT PROJECT:

OUT OF SCOPE VAN DIT PROJECT:

2.5 BUDGET

Om bovenstaande te ontwikkelen, te implementeren en uit te voeren, is een duidelijke rolverdeling cruciaal. Een meer uitgebreide aanpak is het invullen van een RASCI (zie bijlage 8 in boek)

OPDRACHTGEVER:

PROJECTLEIDER:

SPONSOR/PRINCIPAL:

INHOUDELIJKE EXPERTS:

ONDERSTEUNERS

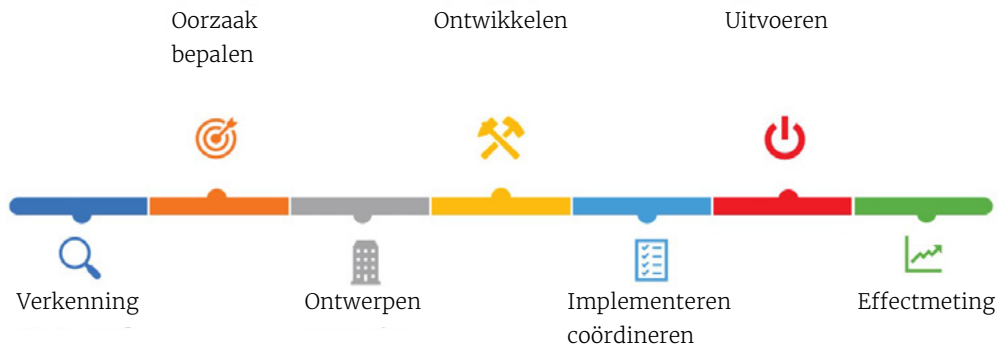
EXTERNE SAMENWERKINGSPARTNERS

BELANGRIJKE STAKEHOLDERS

Stakeholders & discipline	Belang	Invloed	Communicatie (wanneer & hoe)

BELANG VOOR STAKEHOLDER

		BELANG VOOR STAKEHOLDER			
		LAAG	MATIG	HOOG	ZEER HOOG
INVLOED/MACHT VAN STAKEHOLDER	ZEER HOOG	BEÏNVLOEDER TEVREDEN HOUDEN		SLEUTELFIGUUR VERTROETELN	
	HOOG				
	MATIG	TOESCHOUWER MONITOREN		GEÏNTERESSEERDE INFORMEREN	
	LAAG				



ANALYSE VRAAGSTUK

Wat

betrokkenen

Datum gereed

ONTWERPEN EN ONTWIKKELEN

Wat

betrokkenen

Datum gereed

ORGANISEREN, IMPLEMENTEREN EN UITVOEREN

Wat

betrokkenen

Datum gereed

METEN, EVALUEREN EN BIJSTELLEN

Wat

betrokkenen

Datum gereed

Bijlage 1: analyseren van de (leer)vraag

STAP 1. HET VRAAGSTUK DOORGRONDEN

Probeer eerst de context en de vraag in hoofdlijnen te begrijpen. Wees nieuwsgierig, luister naar de uitdaging en aan welke oplossingen wordt gedacht. Parkeer je eigen vooronderstellingen en erken de oplossingen die je klant al heeft bedacht; dit zorgt ervoor dat hij zich begrepen voelt en geeft je een eerste beeld van het vraagstuk.

STAP 2. VAN OPLOSSING NAAR PROBLEEM

Richt je op de beoogde resultaten en verleg de focus van de mogelijk reeds verzonden oplossingen (bijvoorbeeld een training projectmanagement) naar de daadwerkelijke problemen (slecht projectmanagement en het daardoor achterblijven van resultaten). Vragen die hierbij helpen zijn:

- Wat gaat er mis als we niets zouden doen?
- Hoe zou succes er over een halfjaar uitzien?
- Welke concrete indicatoren kunnen we nu en straks meten om progressie aan te kunnen tonen?
- Hoe belangrijk is dit om aan te pakken (risico, omvang, belang)?
- Wie heeft hier last van in de praktijk en wie is eigenaar van dit probleem?

Verzamel waar mogelijk feiten en data om handelen op onderbuikgevoelens of geruchten te voorkomen.

STAP 3. BEPALEN VAN OORZAKEN

Breng samen met je klant in kaart waardoor de achterblijvende resultaten worden veroorzaakt. Vaak spelen er meerdere krachtenvelden, dus voorkom dat je naar één oorzaak zoekt. Breng de krachtenvelden en oorzaken in kaart. Dit kun je op een relatief ongestructureerde manier doen met vragen als:

- Wat zijn de belangrijkste redenen waardoor dit probleem in stand wordt gehouden?
- Wat speelt er nog meer naast een mogelijk gebrek aan kennis en kunde?
- In hoeverre spelen motivatie en gemak bij betrokkenen een rol in dit vraagstuk?
- Kijkend naar zaken als teamdynamiek, organisatiecultuur en leiderschap: in hoeverre hebben die invloed op het in stand houden van het vraagstuk?

Een meer gestructureerde aanpak vind je hieronder, gebaseerd op het performerniveau van het 9-veldenmodel van Rummler & Branche (2012).

Startvragen

- Om welke medewerkers/rol gaat het precies?
- Welke prestaties hebben zij te leveren?
- Wat verwachten wij in termen van gedrag van deze medewerkers?

DUIDELIJKE VERWACHTINGEN: 'WETEN MENSEN WEL WAT ZE MOETEN DOEN?'

Is er een helder en breedgedragen begrip van het gedrag dat we verwachten van medewerkers met betrekking tot dit vraagstuk? Is dit duidelijk gecommuniceerd naar alle medewerkers?

Bijlage 1: analyseren van de (leer)vraag

SAMENGEVAT

1. Redeneer vanuit de reeds verzonnen oplossing naar het achterliggende probleem.
2. Bepaal door welke factoren het achterliggende probleem bestaat.
3. Bepaal welke factoren het meest logisch te beïnvloeden zijn.

STAP 1. HET VRAAGSTUK DOORGRONDEN

- Probeer eerst de context en de vraag in hoofdlijnen te begrijpen. Wees nieuwsgierig, luister naar de uitdaging en aan welke oplossingen wordt gedacht. Parkeer je eigen vooronderstellingen en erken de oplossingen die je klant al heeft bedacht; dit zorgt ervoor dat hij zich begrepen voelt en geeft je een eerste beeld van het vraagstuk.

STAP 2. VAN OPLOSSING NAAR PROBLEEM

- Richt je op de beoogde resultaten en verleg de focus van de mogelijk reeds verzonnen oplossingen (bijvoorbeeld een training projectmanagement) naar de daadwerkelijke problemen (slecht projectmanagement en het daardoor achterblijven van resultaten).
Vragen die hierbij helpen zijn:
- Wat gaat er mis als we niets zouden doen?
- Hoe zou succes er over een halfjaar uitzien?
- Welke concrete indicatoren kunnen we nu en straks meten om progressie aan te kunnen tonen?
- Hoe belangrijk is dit om aan te pakken (risico, omvang, belang)?
- Wie heeft hier last van in de praktijk en wie is eigenaar van dit probleem?
- Verzamel waar mogelijk feiten en data om handelen op onderbuikgevoelens of geruchten te voorkomen.

STAP 3. BEPALEN VAN OORZAKEN

Breng samen met je klant in kaart waardoor de achterblijvende resultaten worden veroorzaakt. Vaak spelen er meerdere krachtenvelden, dus voorkom dat je naar één oorzaak zoekt. Breng de krachtenvelden en oorzaken in kaart.

Dit kun je op een relatief ongestructureerde manier doen met vragen als:

- Wat zijn de belangrijkste redenen waardoor dit probleem in stand wordt gehouden?
- Wat speelt er nog meer naast een mogelijk gebrek aan kennis en kunde?
- In hoeverre spelen motivatie en gemak bij betrokkenen een rol in dit vraagstuk?
- Kijkend naar zaken als teamdynamiek, organisatiecultuur en leiderschap: in hoeverre hebben die invloed op het in stand houden van het vraagstuk?

Een meer gestructureerde aanpak vind je hierna, gebaseerd op het performerniveau van het 9-veldenmodel van Rummler & Brache (2013).




STARTVRAGEN

- Om welke medewerkers/rol gaat het precies?
- Welke prestaties hebben zij te leveren?
- Wat verwachten wij in termen van gedrag van deze medewerkers?

DUIDELIJKE VERWACHTINGEN:

‘Weten mensen wel wat ze moeten doen?’




Is er een helder en breedgedragen begrip van het gedrag dat we verwachten van medewerkers met betrekking tot dit vraagstuk? Is dit duidelijk gecommuniceerd naar alle medewerkers?

			
Zijn de verwachte gedragingen en resultaten duidelijk gedefinieerd ?			
Weet elke medewerker wat er van hem/haar verwacht wordt?			
Komen ook nieuwe medewerkers deze verwachtingen te weten?			

HELPEDE WERKOMGEVING:




‘Is het praktisch uitvoerbaar en realistisch?’

Zijn deze verwachtingen realistisch en haalbaar in de praktijk?

			
Is het voor de medewerker helder wanneer zij het verwachte gedrag moet tonen?			
Ondersteunen de werkprocessen en methoden het vertonen van dit gedrag?			
Beschikken medewerkers over alle benodigde middelen (apparatuur, tijd enz.)?			

MEDEWERKER: ‘KAN DE MEDEWERKER DIT ECHT NIET?’

Beschikken de medewerkers over de noodzakelijke kennis en ervaring, en begrijpen ze het belang?

			
Heeft de medewerker alle benodigde kennis en vaardigheden voor deze taak?			
Is een medewerker in een noodsituatie in staat het gewenste gedrag tonen?			
Begrijpt de medewerker het belang in het grotere geheel ?			

FEEDBACK:

‘Krijgen medewerkers het ook te horen als ze het niet goed doen?’

Wordt er feedback gegeven aan medewerkers die het gewenste gedrag niet vertonen? Bestaan er mechanismen om te zorgen dat afwijkend of ongewenst gedrag niet onbesproken blijft?

Ontvangt de medewerker regelmatig en systematisch feedback over dit gedrag?			
Is de feedback die zij ontvangen duidelijk, nauwkeurig en op tijd ?			
Leidt de ontvangen feedback tot de gewenste aanpassingen in gedrag?			

CONSEQUENTIES:

‘Kom je ermee weg als je het ongewenste gedrag blijft vertonen?’

Wordt het gewenste gedrag als aantrekkelijk en motiverend ervaren door medewerkers? Of wordt het eerder ervaren als een belemmering, straf, of als vertragend?

Ervaart de medewerker positieve gevolgen bij het tonen van het gewenste gedrag?			
Ervaart de medewerker negatieve gevolgen bij het niet voldoen aan de verwachtingen?			
Zijn de consequenties op effectief en juist getimed ?			

PRAKTISCHE TIPS BIJ HET DOORLOPEN VAN BOVENSTAANDE VRAGEN

- Kort en praktisch: benadruk dat jullie in maximaal 10 minuten de vragen doorlopen als een soort snelcheck, om vervolgens dieper in te gaan op de kernpunten.
- Herformuleren: maak het de gesprekspartner gemakkelijk om te antwoorden door de vragen te herformuleren.
 - Dus niet: 'Zijn de verwachte gedragingen en resultaten duidelijk gedefinieerd?'
 - Maar: 'Zijn de verwachte gedragingen en resultaten rondom het voeren van beoordelingsgesprekken voor managers duidelijk gedefinieerd?'
- Laat klant zelf beoordelen: nodig de klant uit om elke vraag te beoordelen met een eenvoudige stoplichtmetafoor – rood voor problemen, oranje voor aandachtsgebieden en groen voor goed functionerende aspecten.
- Wees selectief: focus op de meest relevante vragen en sla overduidelijke of niet-toepasselijke vragen over.

STAP 4. VAN INZICHT NAAR ACTIES

Vraag na het doorlopen van de vragen aan je gesprekspartner om:

- samen te vatten wat het meest opvalt in de uitkomsten;
- aan te geven welke aandachtsgebieden de grootste impact hebben op het niet behalen van de gewenste resultaten;
- een top drie te maken met hoe jullie met de minste inspanning de meeste impact kunnen maken;
- deze top drie vervolgens logisch te ordenen en te komen tot concrete acties.

MEER WETEN?

Lees het boek Leren Organiseren

