

[Home](#) [Thema's](#) [Columns](#) [Tijdschriften](#) [Congressen](#) [Opleidingen](#) [Shop](#) [Boekensites](#)

Zoeken...

Projectmanagement

Projectrapportage: vijf fatale instinkers

18 september 2014

Waarom blijkt toch zo vaak pas bij de lancering dat een complex (IT-)project is mislukt? Omdat de status van projecten vaak lang te rooskleurig is voorgesteld, blijkt uit onderzoek.

Mensen kunnen om diverse redenen problemen met projecten verdoezelen en negatieve ontwikkelingen achterhouden. En dat gebeurt erg vaak. Wees gewaarschuwd: weet wat er mis kan gaan en wapen je op tijd tegen de gevolgen. Uit Amerikaans onderzoek onder leiding van **Mark Keil** (hoogleraar computerinformatiesystemen aan de Georgia State University) komen vijf valkuilen op het vlak van projectstatusrapportage naar voren:

1. Vertrouw er niet op dat je mensen slecht nieuws melden

Dat geldt zeker als dat nieuws negatief op je afstraalt, of als ze zich verantwoordelijk voelen voor een probleem. Soms wordt nieuws uitgesteld of afgezwakt om tijd te winnen om het probleem te tackelen. Het komt vaak allemaal door de wens om als competent te worden gezien door superieuren.

Remedie: vertrouw je mensen maar controleer hun info ook bij andere betrokkenen, op verschillende niveaus in de organisatie.

2. Karaktertrekken, werkklimaat en culturele achtergrond kunnen onjuiste rapportage triggeren

Vooraf rasoptimisten, risicozoekers en carrièretijgers zijn geneigd tot onjuiste rapportage. Bovendien: in een bedrijfscultuur die sterk gericht is op persoonlijk belang is de kans op vertekende rapportage groter dan in een 'regeltjescultuur'. Mensen in een individualistische nationale cultuur (à la de VS) wijzen vaker met het vingertje naar anderen. In een collectieve cultuur (zoals in Singapore) is de neiging tot uitstellen en afzwakken groter.

Remedie: zorg bij de samenstelling van je team voor een uitgebalanceerde mix.

3. Een agressief auditteam kan het tij niet keren

Het projectteam ziet het auditteam als blijk van wantrouwen en wordt nog terughoudender of bemoeilijkt auditors de toegang tot statusinformatie. De auditors intensiveren dan hun onderzoek, wat leidt tot nog defensiever gedrag en nog meer onjuiste rapportage. Zo kan een negatieve spiraal ontstaan waar menigeen nooit meer uitkomt.

Remedie: probeer vooral vertrouwen te creëren tussen de rapporteurs en hun supervisors. Organiseer meetings waarbij ze successen en positieve ervaringen kunnen delen, buiten de normale kanalen om.

4. Als een senior executive projectsponsor is, verergert dat het probleem

Hoe groter de afstand in macht tussen senior en ondergeschikten, hoe minder happig de laatsten erop zijn open en bloot te rapporteren – zeker als de senior veel invloed kan uitoefenen op carrièreperspectieven. Dat geldt helemaal als het project het geesteskind is van een senior die het project al herhaaldelijk heeft verdedigd. Niemand heeft trek in zelfmoord op carrièrevlak.

Remedie: laat projectmanagers ook rapporteren aan een projectmanagementbureau, waarvan de baas fungeert als mentor voor alle projectmanagers van de organisatie. Soms is training nodig om projectmanagers natuurlijke barrières te laten overwinnen en open te laten spreken tegenover een hot shot.

5. Executives negeren slecht nieuws vaak

De druk om met projecten door te gaan is vaak groot. En als slechtnieuwsbrengers formeel geen controletaken hebben (zoals riskmanagers of auditors), wordt hun melding vaak minder serieus genomen.

Remedie: luister naar uiteenlopende belanghebbenden en neem alle waarschuwingssignalen serieus. Anders verminder je het animo om slecht nieuws te rapporteren onherroepelijk.

Bron: Mark Keil, H. Jeff Smith, Charalambos L. Iacovou en Ronald L. Thompson in MIT Sloan, Management Review, voorjaar 2014.



Reacties

Reageer

De project(ver)leider

Hoe je tijdens jouw project draagvlak creëert en mét stakeholders verandering succesvol implementeert



[Naar het boek >](#)

Blijf op de hoogte: gratis nieuwsbrief

Schrijf je in

Versimpelen

Projecten en organisaties worden vaak onnodig ingewikkeld gemaakt. In *Versimpelen* vertelt Jan-Peter Bogers hoe je onnodig gedoe herkent en hoe je kunt versimpelen.



[Naar het boek >](#)

Volg ons:

LinkedIn groep

@Over_Management






Reageer

Relevante onderwerpen

- Prof. Hans Mulder: 'Stop-knop ICT bespaart miljoenen'
- De ideale projectmanager - 10 kenmerken
- Projecten realiseren zonder gedoe
- De veilige illusie van de beheersbaarheid
- Van ISO -procedure naar bedrijfsproces

Thema's

Businessmodellen
 Coachen
 Duurzaamheid
 HRM
 Innovatie
 Kwaliteitsmanagement
 Leiderschap
 Leren
 Organisatie
 Procesmanagement
 Professionele ontwikkeling
 Strategie
 Teammanagement
 Tools
 Verandermanagement
 Zorgmanagement

Abonneren

E-mail nieuwsbrief
 M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie
 Management Executive
 Management Trends
 Sigma
 Tijdschrift voor Begeleidingskunde

Links

managementboek.nl
 overmanagement.nl/shop
 Werken met Leren Veranderen

Site links

Algemene Voorwaarden
 Auteursrecht en Disclaimer
 Contact
 Privacy en Cookie
 Sitemap

Columnisten

Sylvia Witteman
 Bastiaan van Gils
 Carolien Kok
 Jaap Boonstra
 Joris Brenninkmeijer
 Marco de Witte
 Marijke van Oosterzee
 Maurits Kreijveld
 Wim Schreuders

Colofon

➤ [Ga naar colofon](#)

Adverteren

Neem contact op met onze sales afdeling

➤ [Adverteren](#)

Contact

Heeft u vragen over deze site, Abonnementen of adverteren?

➤ [Neem contact op](#)